



TREBALL FINAL DE GRAU

MEMÒRIA

GRAU EN ADE

CURS 2017-18

El factor humà. Un actiu per l'empresa?

Autor/a: Núria Fort Zaragoza

Tutor/a: Rosa Maria Florensa Guiu

Data: 31 de maig del 2018

DECLARACIÓ D'AUTORIA I ORIGINALITAT
--

Declaro que sóc l'autor/autora d'aquest treball. El seu contingut és original i totes les fonts utilitzades han estat degudament citades sense incórrer en frau o plagi.

En cas contrari, conec i accepto les mesures disciplinàries o sancionadores que corresponguin d'acord amb la normativa aplicable.

Lleida, a _____

Signatura:

RESUM

Aquest treball identifica i analitza l'aplicació del concepte de "clima laboral" en les estructures empresarials actuals. Aquest paradigma sorgeix de l'evolució que ha tingut el concepte del treball a les societats postindustrials, en les quals les empreses cada cop valoren més les persones, de manera que les persones fan les empreses, i sense el seu talent i creativitat les empreses no progressen. Amb el pas del temps, el factor humà s'integra més en les organitzacions i incideix en el seu funcionament, determinant el rol que ha de desenvolupar el departament de Recursos humans en les seves estructures.

Aquesta realitat es constata a les terres de Lleida, on poques empreses desenvolupen polítiques per millorar l'ambient de treball, si bé, l'empresa familiar actua aplicant els seus valors socials, de manera que afavoreix el clima laboral sense adonar-se'n.

Paraules claus: Clima Laboral, Factor humà, Actiu, Avantatge Competitiu i Responsabilitat Social.

SUMMARY

This project is to identify and analyse the application of the "work climate" concept in current business structures. This paradigm arises from the evolution that the concept of work has had for post-industrial societies. Companies increasingly value people more, so that people make companies, and without their talent and creativity companies do not progress. Over time, the human factor is integrated more into the organizations and affects their functioning, determining the role that the department of Human Resources has to develop in its structures.

This reality can be seen in the lands of Lleida, where few companies develop policies to improve the work environment, although family businesses act by applying their social values, thus benefiting the work environment without realizing it.

Key words: Work environment, Human Factor, Asset, Competitive Advantage, Social Responsibility

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	3
2. ORGANITZACIÓ DE LES EMPRESES.....	4
2.1 Concepte	4
2.2 Estructures organitzatives.....	6
2.3 Factor humà	7
3. DEPARTAMENT DE RECURSOS HUMANS	8
4. CLIMA LABORAL.....	10
4.1 Conceptualització	10
4.2 Factors que influeixen	12
4.3 Impacte a les empreses	16
4.4 Avaluació.....	16
4.5 Mètodes de millora	19
5. MARC LEGAL – PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS.....	21
5.1 NTP 212: Avaluació de la satisfacció laboral	22
5.2 NTP 213: Qüestionari d'avaluació de la satisfacció laboral.....	22
5.3 NTP 394: Escala general de la satisfacció laboral.....	23
5.4 NTP 439: Suport social	23
6. IMPLEMENTACIÓ DEL CONCEPTE DE CLIMA LABORAL A LES EMPRESSES	24
6.1 Multinacionals	24
6.2 Petites i mitjanes empreses	26
7. EXPERIÈNCIES AL TERRITORI DE LLEIDA	27
7.1 Transerveto, S. L	28
7.2 SUPSA – Supermercats Pujol, S.L.....	29
7.3 GFT IT Consulting, S.L	31
8. CONCLUSIONS	33
9. BIBLIOGRAFIA	35

ÍNDIX FIGURA

Figura 1. Les cinc parts bàsiques de l'organització de Mintzberg.....	6
Figura 2. Els factors del clima laboral	13
Figura 3. Les fases del procés de mesurar del clima laboral	17
Figura 4. NTP relacionades amb el clima laboral.....	21
Figura 5. Empreses entrevistades.....	27
Figura 6. Logotip Transerveto, S.L.....	28
Figura 7. Logotip SUPSA - Supermercats Plusfresc	29
Figura 8. Logotip GFT IT Consulting, S.L.....	31

ÍNDIX TAULA

Taula 1. Taula 1 Solucions de problemes del clima laboral a l'empresa	20
---	----

1. INTRODUCCIÓ

La societat actual, i més concretament en el món del *managment*, s'ha introduït els conceptes de “gestió i direcció per valors”, “lideratge transformador”, “cultura organitzativa de valors” que posen de relleu la importància que suposa la gestió de les persones en totes les organitzacions en general, i de manera específica a les empreses, amb independència de la seva magnitud. Sempre és important aconseguir el “que” (major productivitat, més beneficis,...) però no es pot deixar de banda el “com” es fa, i és des d'aquesta vessant quan adquireix valor el factor humà i el seu nou encaix en els processos productius. Vinculat al factor humà neix el nou concepte de “clima laboral”, com a mesura de compromís, de implicació i de confort en el procés productiu de les organitzacions.

Al tractar-se d'un concepte relativament nou que s'introdueix en la gestió de les organitzacions es considera necessari concretar el seu contingut. Per aquest motiu, esdevé necessari contextualitzar i fixar els conceptes com organització, empresa i mètodes d'organització, per definir l'entorn en el qual recau la responsabilitat de liderar i aconseguir donar contingut al concepte de “clima laboral”. Es evident que en aquest procés de millora cal posar el centre d'atenció en les persones i la seva relació en el procés productiu per identificar els factors que les influeixen, de manera que les persones siguin considerades un actiu més de l'empresa.

Aquesta realitat no és aliena al marc jurídic vigent de manera que s'ha integrat en l'àmbit de la prevenció de riscos laborals de les empreses, adquirint una dimensió d'obligació, d'un deure d'actuar per millorar les condicions de treball a les empreses. Però a banda d'aquest aspecte normatiu, també es considera rellevant les tasques d'orientació i guia de bones pràctiques que promou el “Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo” amb les seves Notes Tècniques de Prevenció.

Aquest marc teòric, sobre el qual existeix una ampli ventall d'estudis i articles d'opinió i que han estat les fonts d'aquest treball, es necessari relacionar-lo amb la realitat empresarial del nostre entorn. Per aquest motiu, es posa de relleu l'experiència de tres empreses de les terres de Lleida, de diferents sectors econòmics, que han tingut la iniciativa d'aplicar mesures per afavorir la millora de les condicions de treball dels seus treballadors, amb el convenciment que aquestes pràctiques han de suposar una millora del seus resultats econòmics.

2. ORGANITZACIÓ DE LES EMPRESES

Els humans tendeixen a agrupar-se en grups socials estructurats, un dels quals són les organitzacions, aquestes són permanents i pretenen satisfer unes necessitats i demandes de la societat. Es diferencien les organitzacions lucratives i les no lucratives.

En termes empresarials és el que es coneix com l'empresa, la qual és una organització amb un fi lucratiu per obtenir un benefici i repartir-los entre els seus propietaris. Hi ha moltes classes d'empreses, des dels petits negocis familiars fins a les grans multinacionals; en totes, tot i que en diferent escala, es desenvolupen, distribueixen i utilitzen recursos.

Les organitzacions han variat molt en els últims anys, actualment, les empreses han de dissenyar estratègies de negoci per afrontar millor els canvis constants i d'incertesa que caracteritzen el mercat, preveient les oportunitats i establint les metes segons les seves capacitats i recursos disponibles.

Per entendre el concepte d'organització, s'analitza diferents definicions d'autors destacats que l'han estudiat en l'últim terç del segle passat.

2.1 Concepte

Segons Mintzberg, H., en el seu llibre *Reading in the Strategy Process* (1998) , “ l'estructura organitzacional pot definir-se com el conjunt de mitjans que té l'organització, amb el objectiu de dividir el treball en diferents feines i aconseguir la coordinació efectiva de les mateixes”.

D'acord amb Huse, E., en el seu llibre *El comportamiento humano de la organización* (1986), “l'organització és un sistema continu capaç de diferenciar i integrar activitats humanes que utilitzen, transformen i uneixen un conjunt de recursos humans, materials i d'altres classes per assolir uns objectius desitjats o finals”.

Els dos autors citat, destaquen la importància dels mitjans que té l'empresa per desenvolupar les seves activitats. Aquests recursos poden ser materials (instal·lacions, matèries primeres), tècnics (sistemes de producció, patents, marques), humans (treballadors, idees, creativitat) i financers (propis o aliens).

Com indica Bueno, E., en el seu llibre *Organización de empresas. Estructuras, procesos i modelos* (1996), “una organització és un sistema obert, constituït per cinc elements principals: sistema tècnic, sistema humà, sistema de direcció, sistema cultural i sistema polític o de poder, que persegueixen uns objectius bàsics a través d'un pla d'acció comú”. Aquest autor també descriu els diferents recursos que disposa l'empresa, però destaca la importància que estiguin ben interrelacionats i organitzats entre ells per obtenir els objectius establerts, és a dir, tenir una cadena de valor afegit òptima.

Segons Koontz, H., al llibre *Management* (1980), defineix “l'organització com una estructura de funcions amb objectius clars i precisos amb tasques ben definides i amb la informació adient per executar-les”. Aquest investigador posa èmfasi a la consecució de les metes establertes, les quals no han de ser totes econòmiques adreçades a obtenir el màxim benefici i els mínims costos, sinó que també hi poden haver objectius socials, per contribuir al benestar social, i objectius tècnics, orientats a optimitzar la tecnologia.

Schein, E., exposa en el seu llibre *Psicología de la organización* (1982), “una organització és la coordinació planificada de les activitats d'un conjunt de persones per a l'assoliment d'un objectiu comú i explícit, mitjançant la divisió del treball, una jerarquia d'autoritat i responsabilitat i una sèrie de normes i procediments”.

Tena, J., afirma en el seu llibre *Organización de la empresa: teoría y aplicaciones* (1989), defineix “una organització és un conjunt de persones que s'interrelacionen amb un propòsit explícit i utilitzant certs recursos”.

Els últims dos autors destaquen la importància del factor humà en les empreses per desenvolupar la seves tasques, el qual no solament és el personal que forma l'empresa, sinó també els recursos humans, capital humà (coneixements, habilitats i aptituds) i el talent humà.

A partir d'aquestes definicions, s'observa com el factor humà ocupa un lloc molt important en l'organització, atès que és un dels recursos de l'empresa, els quals s'organitzen i treballen per complir els objectius establerts, a llarg i a curt termini, amb una bona estructura organitzativa que s'adapti a les seves necessitats.

2.2 Estructures organitzatives

Henry Mintzberg, en l'article *La necesidad de coherencia en el diseño de la organización* (1982), defensa l'existència de cinc formes d'organització que anomena <<configuracions>>. Abans, però, l'autor diferencia els components que formen part d'aquesta organització, tot i que no tots són necessaris en les empreses, car depèn de la seva grandària.

1. Alta direcció: constitueix la cúspide estratègica, són els encarregats de la direcció general.
2. Nucli operatiu: està format per les persones que realitzen el treball bàsic, directament relacionat amb la producció.
3. Línia intermèdia: és la part que uneix el nucli d'operacions amb l'alta direcció.
4. Tecnoestructura: la conformen els analistes pròxims al control i la planificació formal del treball.
5. Staff de suport: proporcionen serveis indirectes a la organització.

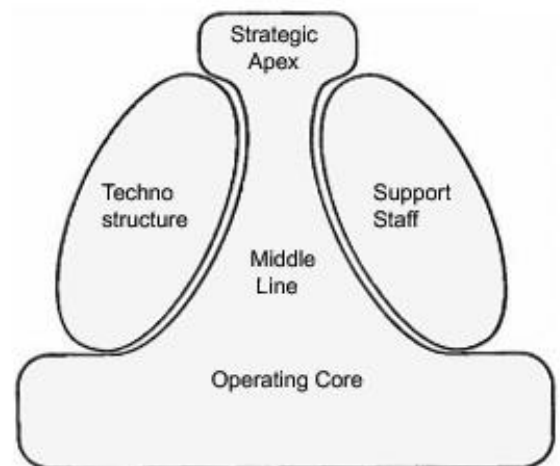


Figura 1. Les cinc parts bàsiques de l'organització de Mintzberg. (Font: Mintzberg, H. (2012) *La estructuración de las organizaciones*)

El propòsit central de l'estructura organitzativa és la coordinació del treball dividit. Les <<configuracions>> de Mintzberg són les següents:

- A. L'estructura simple: es basa en la cúspide estratègica en la que els directius donen ordres i el grup operatiu realitza el treball bàsic.
- B. Burocràcia mecànica: és la tecnoestructura que tendeix cap a la normalització dels processos de treball, amb el disseny de les normes com a raó de ser i produint-se la descentralització horitzontal limitada.

- C. Burocràcia professional: el nucli d'operacions intenta minimitzar la influència dels administradors (directius i analistes) sobre el seu treball i, com a conseqüència, es produeix la descentralització horitzontal i vertical. Hi ha una tendència cap a la professionalitat, en la formació exterior, per millorar les activitats.
- D. Forma divisional: és l'organització que afavoreix una descentralització vertical limitada, això té com a conseqüència la fragmentació de l'estructura i la divisió en unitats de mercat que poden controlar les pròpies decisions.
- E. Adhocràcia: el staff de suport aconsegueix disposar de la màxima influència en l'organització, aportant la seva col·laboració en les decisions, i l'organització s'estructura en constel·lacions de treball. El poder és selectivament descentralitzat i es coordina mitjançant l'adaptació mútua.

2.3 Factor humà

A l'inici del segle XX, les persones eren considerades mà d'obra, l'única preocupació envers elles era el seu cost, perquè aquest fos el més baix possible. Per aquest motiu els drets dels treballadors resultaven ser mínims. Posteriorment, va aparèixer en el món laboral un nou concepte: "Recursos humans" que considerava l'individu com un recurs més gestionat per l'empresa. Moltes empreses es centraven en els projectes i en els clients per aconseguir millors resultats, cometien el greu error d'oblidar-se de les persones (González, 2013).

Actualment, aquest concepte ha evolucionat juntament amb el departament de recursos humans (RRHH): ara es comença a parlar de les persones en l'empresa d'una manera més ampla, destacant per exemple la importància de la motivació dels treballadors, del seu talent, del seu coneixement, de la seva creativitat... Per aquest motiu, consideren que el factor clau de la organització són les persones (González, 2013).

El problema no és que les empreses no valorin al seu personal, sinó que no saben com fer-ho. No han trobat una forma fiable de mesurar el seu valor ni de revalorar-lo amb una millor gestió. En relació al capital humà dins l'empresa, es pot afirmar que (Rivero, 2014):

- ✓ Els éssers humans que empra no només serveixen per moure altres actius; ells mateixos són actius que cal valorar, mesurar i desenvolupar.

- ✓ Són actius dinàmics que es poden revalorar amb el temps, no actius inerts que es deprecien.
- ✓ Són el més important dels actius. Capital és sinònim de valor net: els actius d'un negoci després de deduir les seves obligacions.
- ✓ Com a tals, els procediments utilitzats per reclutar-los, compensar-los i desenvolupar-los constitueixen un dels capítols importants del valor d'una empresa, tant o més que el capital financer, les instal·lacions, els equips o la propietat intel·lectual.
- ✓ El valor d'una empresa, i per tant, el valor per als accionistes, pot deteriorar-se si el valor humà és gestionat incorrectament.

La competència intensa i global existent al món dificulta enormement la diferenciació entre els productes. Per aquest motiu, és en els individus i no en la companyia, on es troba la font d'avantatge competitiva. La supremacia competitiva està en funció d'innovar, aprendre, reaccionar ràpidament i dissenyar una infraestructura apropiada per respondre a la demanda. Tot això no s'aconsegueix si l'empresa no compta amb el personal adequat per poder desenvolupar una sostenibilitat corporativa i que permeti desenvolupar un capital intel·lectual (Suescún, 1996).

3. DEPARTAMENT DE RECURSOS HUMANS

El departament de recursos humans (RRHH) habitualment s'integrava al departament d'administració, una pràctica que encara subsisteix en algunes empreses petites o amb pocs treballadors. A mesura que una empresa creix, hi ha la necessitat de crear un departament que no solament s'ocupi de qüestions administratives sinó d'aspectes relacionat amb la psicologia, la sociologia i les tècniques d'organització dels recursos humans.

Aquest departament és l'encarregat de la gestió del personal, funcions i tasques dirigides perquè els recursos humans funcionin de manera eficient, incrementin la seva productivitat i generin valor afegit; també és l'encarregat de l'administració de personal, funcions burocràtiques (Iglesias, 2010).

El departament de RRHH ha anat evolucionant, incrementant la importància de les funcions de gestió de personal i deixant en un segon pla les relatives l'administració de personal; aquestes últimes, habitualment s'externalitzen i es deixen en mans d'assessories externes especialitzades (outsourcing¹).

Pel que fa les funcions de la gestió de personal, podem dividir-les en (Iglesias, 2010):

1. Funció d'ocupació: consisteix en proporcionar a l'empresa el personal necessari per tal que dugui a terme la seva activitat amb eficiència suficient.
2. Funció de desenvolupament de personal: té com objectiu principal que els treballadors de l'empresa es trobin, en cada moment, motivats per desenvolupar les seves tasques amb eficàcia. Realitzen formacions al personal i polítiques de promoció dels seus llocs de treball.
3. Funció de compensació econòmica: consisteix en establir un sistema de retribució en l'empresa equitatiu, competitiu i motivador.
4. Funció de relacions laborals: té com objectiu conèixer i complir la normativa laboral vigent en cada moment, tan en la relació individual com la col·lectiva.
5. Funció de serveis socials: consisteix en la concessió realitzada per l'empresa de determinats serveis o beneficis als treballadors amb l'objectiu de millor el clima laboral de l'organització.

El rol de responsable de RRHH seria assessorar de manera permanent als directius, gerents i caps sobre les eines de gestió i lideratge, promovent la comunicació, la informació i el bon tracte a les persones que integren la companyia. Tot i així, tots els factors que influeixen en el clima laboral d'una empresa, són responsabilitat dels seus directius, atès que són els que tenen a càrrec un grup de persones (Cassano, 2010).

¹ Outsourcing: és el procés pel qual una empresa externalitza (contractar serveis professionals externs) determinades funcions o tasques per poder-se concentrar en el que realment representa el seu negoci i així abaratir costos.

Aquest departament tan important en l'empresa, treballa en tres instàncies a l'hora de millorar el clima laboral:

- A. Una etapa d'anàlisi: per detectar els possibles problemes, què es necessita per millorar i quan és el moment indicat per dur a terme certs canvis en l'empresa.
- B. Una segona etapa d'elaboració de polítiques i processos: el departament de RRHH treballarà amb els directius per definir les polítiques pels seus treballadors (llocs de treball, conciliacions laborals, salaris, formació, entre d'altres.)
- C. Una etapa de consens: en aquest nivell es prioritza la importància de l'acord amb els directius, el rol de RRHH de forma permanent i l'aproximació amb la gent.

Tot i així, hi ha caps que no accepten que el clima laboral sigui la seva responsabilitat. Aquest tipus de directius no es fan càrrecs dels seus errors. El departament de recursos humans té el rol de recomanar a l'alta gerència que no pot persistir en aquesta actitud (Cassano, 2010).

4. CLIMA LABORAL

4.1 Conceptualització

Segons Rubio, E., a l'article *Reglas de oro de un buen clima laboral* (2002), el clima laboral “és el medi ambient humà i físic, és el conjunt de variables, qualitats, atributs o propietats relativament permanent d'un ambient de treball concret. Està relacionat amb els comportaments de les persones, amb una manera de treballar i relacionar-se, amb la seva interacció amb l'empresa, amb el lideratge del directiu, amb les màquines que s'utilitzen i amb l'activitat pròpia de cada un “. La qualitat d'aquest clima influeix directament en la satisfacció dels treballador i, per tant, en la productivitat.

Forehand, GA., afirma al llibre *Environmental variation in studies of organizational behaviour* (1964), el clima laboral “ és el conjunt de característiques que descriuen una organització, les quals distingeixen una d'una altra i fan que siguin relativament duradores en el temps, i influeixen en la conducta de les persones en les organitzacions”.

Segons Hall, R., en el seu llibre *Organizaciones estructuras, procesos y resultados* (1996), defineix el clima laboral com “una sèrie de propietats de l’ambient laboral, considerant les interaccions de les característiques personals i organitzacionals que d’alguna manera intervenen en el comportament de les persones dins d’una organització”.

Tagiuri, R., exposar en el llibre *The concept of organizational climate* (1968), el clima laboral “és una qualitat relativament perdurable de l’ambient intern d’una organització que experimenten els seus membre i influeix en el seu comportament, i es pot descriure en termes de valors d’un conjunt específic de característiques o atributs de l’organització”.

Alguns experts defensen que el salari emocional és un eix determinant del clima laboral, atès que enforteix el sentit de pertinença del treballador a la institució i no requereix d’inversions econòmiques.

El salari emocional fa referència a totes aquelles retribucions no econòmiques que el treballador pot obtenir de l’empresa, l’objectiu del qual es incentivar de forma positiva la imatge que té sobre l’ambient laboral o incrementar la seva productivitat, així com satisfer les necessitats personals, familiars o professionals, millorant la seva qualitat de vida i fomentant un bon clima organitzacional, com identifica Barceló², J.C (2015). Les retribucions no econòmiques pel treballador són, per exemple, establir un horari flexible, poder treballar a distància, tenir una guarderia, més dies lliures i beneficis socials, entre d’altres.

Un treballador que pugui conciliar la vida laboral amb la personal i faci un horari flexible, que tingui un cap que li reconegui la feina i li doni autonomia, que disposi d’un bon clima de treball i pugui formar-se i créixer dins de l’empresa és un treballador «motivats i productius», explica Rimbau³, E. (2016). Les empreses que aportin aquest salari *emocional* als seus professionals «n’augmentaran la motivació», amb un cost inferior al que representa un «increment salarial», diu Rimbau.

² Barceló, Juan Carlos: professor dels màsters en Direcció de Recursos Humans i MBA de IMF Business School.

³ Eva, Rimbau: Professora dels Estudis d’Economia i Empresa de la UOC i experta en Recursos humans.

Al seu torn, Aran, G.⁴ (2016), apunta la necessitat que les accions que es facin tinguin coherència: «Posar un billar perquè els treballadors puguin tenir una estona d'esbarjo, però, per altra banda, no permetre que treballin amb autonomia o que hi hagi estils de direcció autocràtics provoca l'efecte contrari». També cal tenir en compte que una acció puntual i aïllada «no servirà de res a mitjà i llarg termini; cal elaborar una estratègia integral que garanteixi una continuïtat», afegeix Aran.

4.2 Factors que influeixen

Les variables que intervenen en la conformació del clima laboral es divideixen en tres blocs amb característiques diferents (García, 1997):

- Individuals: es refereix als interessos, necessitats i actituds de cada professional i que provoquen la seva motivació i visió sobre el clima laboral.
- Treball: inclou aquells factors vinculats amb l'activitat professional i que intervenen en el compliment o no de les expectatives del treballador.
- Situació de treball: són tots aquells elements i accions de l'organització que tendeixen a generar un determinat ambient laboral i motivar a la plantilla.

Així doncs, la Teoria del clima organitzacional de Likert, R., desenvolupada a *New patterns of management* (1961), estableix que el comportament assumit pels subordinats depèn directament del comportament de la direcció i les condicions organitzacionals que ells mateixos perceben. Per això defensa la idea de que “la reacció estarà determinada per la percepció”.

Les variables que es poden considerar que intervenen en el clima laboral són, evidentment, moltes. Tot seguit es destaca els factors del clima laboral que es consideren més sensibles per la majoria de treballadors i empreses:

⁴ Aran, Gina: Professora dels màster de Direcció i gestió de recursos humans de la UOC.



Figura 2. Els factors del clima laboral (Font: elaboració pròpia)

1. Comunicació: és un dels factors més importants per crear i mantenir el millor entorn de treball, afavorint la coordinació en el propi departament i amb els altres que configuren l'empresa. També serveix per saber les opinions dels clients per millorar el seu servei/producte.

La transmissió d'informació és essencial per conèixer l'opinió dels treballadors, els objectius i el desenvolupament de cada persona i/o departament i així fer-los sentir part de l'empresa, atès que aquests són els que poden aportar més informació. La millor eina per generar el clima de confiança desitjat és l'escolta activa⁵, incrementant la motivació dels treballadors i aconseguint que es sentin valorats (Arantes, 2016).

Cal destacar una de les pràctiques innovadores més aplicades i més eficients en comunicació és "l'esmorzar", una tècnica basada en reunir-se tot l'equip uns minuts per setmana al back office per revisar accions de la setmana i tractar problemes o solucions que es plantegen cada dia. També és un espai que es pot aprofitar per parlar de temes informals per crear un clima més distès.

⁵ L'escolta activa: Escoltar és un procés psicològic que, partint de l'audició, implica altres variables del subjecte: atenció, interès, motivació, etc. L' Escolta activa és aquella que no només posa l' orella, sinó que fa saber a l'altre que és escoltat, que se l'entén.

2. Reconeixement: és important que els treballadors es sentint valorats per la feina realitzada, així doncs, és necessari valorar i felicitar la feina ben feta. Moltes empreses estableixen un sistema de recompenses amb unes regles i metes establertes, el que es coneix com a competició sana, la qual comportarà un augment en la motivació dels treballadors.

Altres pràctiques de reconeixement que s'implanten en algunes empreses són: compensacions monetàries, dies de vacances extres, mesures per afavorir les conciliacions de la vida professional i personal⁶, regals, activitats extres, promocions internes, entre d'altres.

3. Formació: és necessari el continu aprenentatge i qualificació de les persones mitjançant cursos i activitats formatives, per actualitzar les competències necessàries pel desenvolupament, tant de l'empresa com del treballador. Així, els propis treballadors augmenten les seves habilitats professionals i es fixen objectius, de manera que es sentiran més valorats i augmentaran la seva implicació en l'empresa.
4. Lideratge: aquest factor es refereix al tipus de relació que existeix entre els directius i els subordinats, i també a l'impacte que té en el clima laboral, per tant en la seva productivitat. Per això, és necessari tenir un bon lideratge, que es basa en la delegació de funcions i responsabilitats de forma coherent, flexible i adaptable a cada circumstància. Com més responsabilitats té un treballador, dintre de les seves capacitats, més involucració mostra envers l'empresa. D'aquesta manera estarà motivat per donar noves idees i prendre iniciatives.

L'empresa ha de facilitar que els líders disposin de les eines necessàries per a dur els seus equips cap a l'èxit comú, amb la creació d'una cultura de treball d'equip; és important definir clarament els objectius i les tasques dels treballadors, perquè sàpiguen cap a on van, com destaca Pérez, H. en l'article *Com puc millorar el clima laboral de la meva empresa* (2016).

⁶ La conciliació de la vida professional i personal és una estratègia que facilita la consecució de la igualtat efectiva de dones i homes. Té la finalitat d'aconseguir una nova organització del sistema social i econòmic, on les dones i els homes puguin tenir una compatibilitat en les diferents facetes de la seva vida.

5. Un ambient de confiança: aquest ambient s'aconsegueix amb reunions entre directius i treballadors. Les relacions entre els subjectes que formen l'empresa s'han de basar en la sinceritat i la transparència, en un tracte just i igualitari, amb discursos d'integritat i coherència, com també és fonamental tenir la capacitat de reconèixer les responsabilitats de cada un i de fer autocrítica; es tracta de tenir una cultura organitzacional ⁷ en l'empresa. Aquest bon ambient comporta una màxima implicació dels treballadors.

Com deia Ford, H⁸. “Reunir-se amb l'equip és un principi. Mantenir-se en equip és el progrés. Treballar en equip assegura l'èxit”. Per aquest motiu, ens els últims anys algunes empreses han volgut establir relacions positives entre els seus treballadors organitzant “teambuilding⁹” dintre i fora de l'oficina per oferir un espai on els treballadors es pugin trobar i parlar.

6. Responsabilitat social: es refereix a la integració voluntària per part de les empreses de preocupacions socials i ambientals en les seves operacions comercials, processos productius i relacions amb els grups d'interès: clients, proveïdors, treballadors, accionistes..., com defineix la plataforma de la Generalitat de Catalunya, Catalunya Emprèn. Per un treballador, és satisfactori veure que el seu treball no solament genera beneficis econòmics, sinó també un benestar per la comunitat.

Si l'acció social està gestionada d'una forma òptima, el benefici serà compartit, per la comunitat, per l'empresa i pels seus treballadors.

Hi ha pimes que porten aplicant aquets valors socials durant molts anys i que han deixat petjada, així doncs, la responsabilitat social corporativa (RSC) és una nominació recent però una pràctica preexistent.

⁷ Cultura organitzacional: és la unió de normes, hàbits i valors que d'una forma o altra, són compartits per les persones i/o grups que donen forma a una institució, i que a la vegada són capaços de controlar la forma en la que interactuen amb el propi entorn i entre ells mateixos.

⁸ Ford, Henry (1863–1947): enginyer i empresari nord-americà que va modificar d'una forma radical a les costums i els hàbits del consum de la societat, gràcies a la seva innovadora forma d'entendre la producció industrial.

⁹ Teambuilding: nova pràctica basada en la realització de totes aquelles activitats de l'empresa i altres organitzacions, fora de l'entorn de treball, per construir un equip. Aquesta relació entre l'equip s'aconsegueix realitzant activitats participatives dissenyades a mesura de les seves necessitats.

4.3 Impacte a les empreses

El clima organitzacional és determinant en el creixement i el desenvolupament d'una empresa, en les seves decisions i les relacions dintre i fora de l'organització. Un bon ambient de treball contribueix a una major productivitat dels departaments de l'empresa, una major implicació dels treballadors, i això acaba repercutint en la satisfacció dels clients i la seva fidelitat en la companyia, com indica l'article *Consecuencias positivas y negativas del clima organizacional al interior de una compañía* (2014). Alguns estudis han demostrat que els treballadors que més s'impliquen amb la seva organització milloren el seu rendiment.

Tan important és crear un bon clima laboral com evitar que es conformi un clima laboral negatiu. Com identifica l'article de la pàgina web de Joblers *Clima laboral negativo* (2015), hi ha un clima laboral negatiu no solament quan els objectius laborals canvien, la meta ja no és el rendiment i arribar als objectius de productivitat és una necessitat, sinó que el fet de suportar les situacions del dia a dia i lluitar contra els obstacles habituals implica un desgast físic, mental i emocional, generant la frustració, l'absentisme laboral, apatia i aïllament, estrès, nervis, entre d'altres.

4.4 Avaluació

El capital humà és la base dels beneficis d'una empresa: si es vol tenir uns excel·lents resultats empresarials s'ha de fomentar una forta cultura empresarial amb un bon clima laboral. Així doncs, analitzar el clima laboral d'una empresa té diversos objectius:

- Determinar i analitzar l'estat de satisfacció laboral dels treballadors per trobar possibles errors i corregir-los
- Identificar fonts de conflictes
- Avaluar la presa de decisions i les accions que calen per adoptar-les
- Emetre un missatge d'interès per les opinions de la plantilla.

Per analitzar el clima laboral, tenim a la nostra disposició eines diverses com ara enquestes, entrevistes individuals, dinàmiques de grup, auditories, estudis, entre d'altres; tots aquests instruments tenen la finalitat d'obtenir la percepció real que tenen els empleats sobre l'organització.

El mètode més utilitzat per avaluar l'ambient de treball són les enquestes als treballadors de l'empresa. Tot seguit s'analitza les fases d'un projecte de millora del clima laboral, el qual rarament és inferior a un o dos mesos, atès que és un procés que s'ha de completar rigorosament per obtenir resultats reals.



Figura 3. Les fases del procés de mesurar el clima laboral (Font: elaboració pròpia)

1. Fase de disseny de l'enquesta: per començar, s'ha de redactar el qüestionari, caracteritzat per ser curt i clar, integrat per temes que poden influir directament en el canvi i per no cercar la identitat del treballador per obtenir suggeriments per l'empresa.

A l'hora de redactar el qüestionari pels treballadors és convenient dissenyar un quadre de comandament que l'empresa utilitzarà per gestionar el clima laboral. S'han de definir els factors, les preguntes, el tipus d'escala de respostes, la mostra, les variables de segmentació i el format de l'enquesta.

2. Fase de comunicació: s'ha de dur a terme una campanya entre els treballadors perquè entenguin l'objectiu de la anàlisi del clima laboral, el qual no és estudiar la seva feina, sinó afavorir i millorar les seves condicions de treball. Se'ls ha d'animar a participar perquè puguin comunicar les seves idees.

Un dels objectius més important en aquest procés d'avaluació és aconseguir resultats sincers, per aquest motiu els treballadors han de ser conscients de l'anonimat de les seves respostes, per crear un clima de confiança, explicant de forma clara com es durà a terme l'enquesta i com es tractaran els resultats.

3. Fase de realització de l'enquesta: antigament, únicament s'utilitzaven qüestionaris en paper, però avui en dia aquest format està sent progressivament reemplaçat per l'electrònic, que permet una major rapidesa, comoditat i estalvi de costos.

El programari que s'utilitza actualment, aporta els següents beneficis:

- La visualització immediata dels resultats durant l'execució o al final del qüestionari
 - Les estadístiques relacionades amb les respostes es computen automàticament
 - Obtindrem automàticament, també, el quadre de comandament amb els indicadors establerts prèviament, cosa que ens permet obtenir una visió amb més valor afegit sobre els resultats.
 - La generació automàtica d'informes
 - L'anàlisi per segments de les dades
 - Visualitzar l'evolució del clima laboral en l'empresa, per entendre si les estratègies que s'han seguit anteriorment han millorat la motivació personal
 - Garanteix l'anonimat de les persones que han participat en l'enquesta
4. Fase d'anàlisi i comunicació de resultats: els resultats són la millor guia per comprendre millor als treballadors, saber com perceben l'empresa i ajudar a l'àrea de recursos humans a actuar en conseqüència per facilitar un canvi positiu de manera global.

Un dels qüestionaris més coneguts és el que ha desenvolupat Pritchard, R. al treball *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction* (1973), el qual mesura la percepció del clima a través d'onze dimensions:

- Motivació: situacions que duen a terme als treballadors a treballar més o menys intensament i satisfer les seves necessitats.
- Presa de decisions: mesurar la informació disponible i obtenir la informació necessària per les decisions de l'organització, així com, el paper dels treballadors.
- Rendiment: relació que existeix entre les remuneracions i el treball ben fet, conforme les habilitats de cada treballador.
- Autonomia: grau de llibertat que té el treballador en la presa de decisions i la solució dels problemes.
- Conflicte i cooperació: nivell de col·laboració del treball en equip que es pot observar en els treballadors i en el desenvolupament del treball.
- Relacions socials: tipus d'atmosfera social que es respira en l'organització.

- Estructura: directius, consignes i polítiques que pot emetre una organització i que afecten la forma de funcionament, és a dir, de la percepció que tenen els treballadors de l'organització sobre les quantitats de regles, de procediments, tràmits i altres limitacions.
 - Remuneració: la forma en que es remunera als treballadors.
 - Estatus: diferències jeràrquiques i la importància que li dona l'organització.
 - Flexibilitat i innovació: la voluntat d'una organització d'experimentar novetats i la forma de exercir-les.
 - Suport: el tipus de suport que dona l'alta direcció als treballadors per crear un ambient físic sa i agradable.
5. Fase d'accions de millora: el valor de les enquestes no recau tant en els resultats puntuals, sinó en la continuïtat i periodicitat de les accions aplicades per solucionar els problemes detectats.

A part de presentar els resultats als seus treballadors, cal comunicar les mesures que es posaran en marxa gràcies a les conclusions dels estudis, les quals influiran en la percepcions de l'avaluació de l'any següent.

6. Fase de control: aquesta comença després d'aplicar el pla d'acció, atès que serà necessari supervisar les mesures implementades i després d'un període, tornar a realitzar la mesura del clima laboral, per observar la seva evolució i avaluar així si el pla de millora ha tingut èxit.

4.5 Mètodes de millora

A l'hora de implementar un pla de millora del clima laboral a l'empresa, s'ha de tenir en compte el sector al que pertany, el tipus d'empresa i la seva organització. A continuació, amb el suport del treball *Diagnòstic del Clima Laboral* (2015) de la Universitat Autònoma de Barcelona, es recull possibles solucions als problemes habituals en que es troben les empreses.

PROBLEMA	MESURES
Presa de decisions centralitzades	Escoltar les possibles suggeriments dels treballadors
	Constant retroalimentació entre directius i treballadors
	Realitzar reunions per explicar les situacions de l'empresa i els canvis en el futur
Poca flexibilitat horària	Facilitar als treballadors horaris flexibles per vetllar per l'atenció dels seus fills
	Oferir un horari flexible en cas de necessitats puntuals
	Flexibilitat per escollir les vacances de la millor manera possible
Escassa comunicació	Desenvolupar tallers i seminaris sobre tècniques per afrontar la por de prendre decisions i de comunicar suggeriments
	Realitzar cursos de comunicació, per implementar el respecte entre clients i treballadors, aprenent tècniques i habilitats
	Instal·lar una zona a l'empresa amb un ambient distès pels treballadors, com per exemple una sala per fer el cafè o oferir un servei de restaurant
	Mantenir informats als treballadors per evitar rumors i incertesa
Falta de confiança	Realitzar activitats lúdiques i d'oci per afavorir la interrelació i la confiança entre el treballadors, el que es coneix com "teambuilding".
Estrès	Realitzar tallers per saber controlar l'estrès i treure-li importància en aspectes irrelevants
	Oferir activitats de relaxació
Falta de formació	Formació per adaptar-se als canvis
	Seminaris i formació per ampliar coneixements
Falta de motivació	Promoure que les metes que persegueixen tinguin un significat per als treballadors
	Formes de reconeixement moral i material
	Primes de beneficis o comissions si s'arriben als objectius anuals previstos
	Treballar en un lloc adequat i equipat correctament
	Impulsar activitats socials o pro-ambiental perquè els treballadors es sentin part de l'empresa (RSC)
Activitats rutinàries	Fomentar la promoció interna i la carrera professional dins l'empresa
	Possibilitat de canviar de departaments o tasques
	Oferir la possibilitats d'augmentar responsabilitats i deures

Descontentament amb els superiores	Impartir cursos de lideratge per gestionar les crisis del dia a dia
	Facilitar la comunicació entre directius i treballadors

Taula 1. Taula 1 Solucions de problemes del clima laboral a l'empresa (Font: *Diagnòstic del Clima Laboral*. UAB (2015) i font pròpia

5. MARC LEGAL – PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS

El “Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo ¹⁰”, dona guies de bones pràctiques per les empreses, anomenades NTP¹¹, per facilitar l’aplicació de les normes de desenvolupament de la Llei de Prevenció de Riscos Laborals, les quals tenen la finalitat de millorar les condicions de treball dels treballadors. Les NTP no són obligatòries, són recomanacions, excepte que estiguin recollides en una disposició normativa vigent.

Tot seguit es comenten 4 NTP que destaquen per la seva vinculació amb el clima laboral (l’ANNEX 1) :

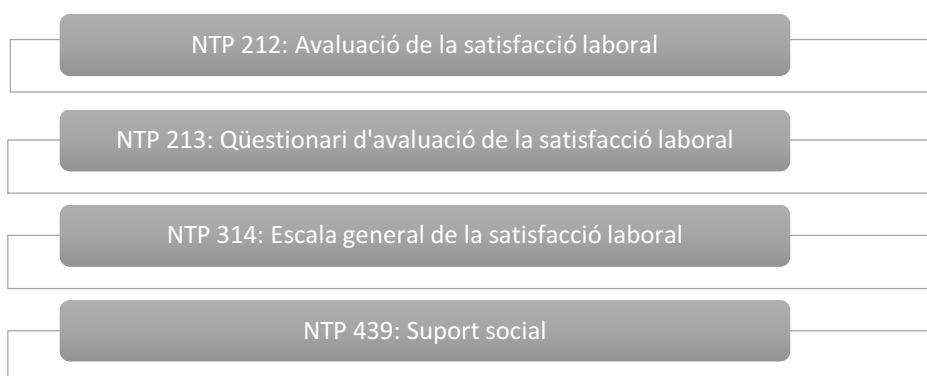


Figura 4. NTP relacionades amb el clima laboral (Font: elaboració pròpia)

¹⁰ El Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo (INSSBT) té la missió de promocionar i recolzar la millora de les condicions de seguretat i salut en el treball, donant així el compliment a les funcions que li encomana la Llei PRL i la EESST 2015-2020.

¹¹ NTP: Notas Técnicas de Prevención

5.1 NTP 212: Avaluació de la satisfacció laboral

Aquesta NTP defineix la satisfacció laboral (SL), com el grau en que són satisfetes determinades necessitats del treballador i el grau en què aquest veu realitzades les diferents aspiracions que pot tenir en la seva feina, ja siguin de tipus social, personal, econòmic o d'higiene. És un estat de necessitat que comporta, normalment, acció i la recerca de solucions.

Destaca les conseqüències de la insatisfacció dels treballadors, la qual influeix decisivament en l'estat anímic de la persona i la seva conducta.

La NTP exposa l'ambigüitat i les dificultats de l'avaluació de SL. La guia destaca diferents factors en que es poden mesurar la SL: a través de les seves causes, els seus efectes o bé, qüestionant al seus treballadors. Recomanen les entrevistes individuals, atès que tenen més riquesa qualitativa, tot i que són més costoses en temps i en els instruments utilitzats. Aquesta avaluació és dividida entre el mètode directe, preguntes directes tancades, o el mètode indirecte, basat en l'anàlisi dels bons i mals records i actituds del subjecte.

5.2 NTP 213: Qüestionari d'avaluació de la satisfacció laboral

Aquesta NTP determina l'objectiu dels qüestionari d'avaluació de la SL, com s'hauria de dur a terme i descriu un índex quantitatiu general i específic d'aquesta.

El qüestionari d'avaluació és un mètode ràpid, però no precís, per detectar àrees crítiques o per realitzar un sondeig d'actitud equiparable a una auditoria humana. És útil per avaluar de manera receptiva i eficaç determinades polítiques o accions organitzatives.

La guia recomana explicar, prèviament, la finalitat del qüestionari i garantir l'anonimat, recollint, no obstant, informació de variables influents (edat, sexe, activitat o categoria professional). El qüestionari podrà estar format per dues parts, preguntes tancades i preguntes obertes.

El procediment d'avaluació establert en la NTP és el sistema de puntuació, el qual es realitzarà mitjançant els percentatges corresponents al grup analitzat en cada casella de la classificació. Es recomana per l'anàlisi qualitatiu el mètode del perfil de Herzberg.

5.3 NTP 394: Escala general de la satisfacció laboral

Aquest guia, recomana per mesurar la satisfacció laboral en les empreses l'escala general de "Overall Job Satisfaction" de Warr, Cook y Wall de 1979, la qual es caracteritza per reflectir l'experiència dels treballadors i recollir respostes afectives al contingut del propi treball.

Està formada per dos subapartats:

- Subapartat de factors intrínsecs: aborda aspectes com el reconeixement obtingut del treball, la responsabilitat i la promoció, aspectes relatius al contingut de la feina, entre d'altres.
- Subapartat de factors extrínsecs: es centra en la satisfacció del treballador en aspectes relatius a l'organització del treball com l'horari, la remuneració, les condicions físiques del treball, entre d'altres.

Aquesta escala permet l'obtenció de tres puntuacions, corresponents a la satisfacció general, extrínseca i intrínseca. Així doncs, no permet establir una anàlisi objectiva sobre la bondat o no de les condicions de treball, però sí que és un bon instrument per la determinació de les experiències personals que els treballadors tenen d'aquestes condicions.

5.4 NTP 439: Suport social

El suport social, és un concepte relativament nou, que podem definir com les transaccions interpersonals que impliquen l'expressió d'afecte positiu, l'afirmació o recolzament dels valors i creences de la persona i/o la provisió d'ajuda. Podem diferenciar diversos tipus de suport social: emocional, instrumental, informatiu o d'avaluació.

La recomanació d'establir aquesta tècnica és basa en el grau elevat d'influència en l'estrès laboral i la salut. El suport social pot influir positivament, i de forma directa, sobre la salut i el benestar, en la mesura que contribueix a satisfer les necessitats humanes com la seguretat, el contacte social, pertinença, estima, afecte... També redueix els nivells d'estrès laboral.

L'entorn organitzacional i social en que es generen i es mantenen les relacions, juguen un paper fonamental en la gènesi, la quantitat, la qualitat i el tipus de suport social. Els factors que configuren aquest entorn, i finalment configuren el suport social, són molts i variats. Poden ser des de factors purament físics i estructurals fins a aspectes purament culturals i valors organitzatius.

Entre les fonts de suport que provenen de l'àmbit laboral, podem diferenciar les que ofereix el supervisor i les dels companys de feina. El suport del supervisor és especialment important en situacions en que les oportunitats d'interacció amb els companys són limitades. Pel que fa el suport de companys de feina, existeixen molts factors que estan relacionats principalment amb l'estructura de la organització.

6. IMPLEMENTACIÓ DEL CONCEPTE DE CLIMA LABORAL A LES EMPRESES

Tant en les pimes com en una multinacional, qualsevol problema que afecti al personal impacta de manera directa i immediata en el desenvolupament del negoci. Tot seguit s'analitza el funcionament del clima laboral en les multinacionals i les pimes:

6.1 Multinacionals

La preocupació dels líders de les multinacionals¹² és assegurar-se que en la seva empresa hi hagi un bon clima laboral perquè no poden perdre els seus recursos, en aquest cas de personal, atès que avui en dia reposar treballadors és molt complex i car (Novoa, 2011).

Així doncs, una de les feines més important d'un departament de recursos humans és aconseguir retenir als grans talents de la seva organització. Això es fa mitjançant eines com els qüestionaris del clima laboral, els qual detecten possibles conflictes personals i és un dels millors canals de comunicació interna.

¹² Multinacionals: són les empreses que operen en més d'un país, expandeixen les seves operacions, la producció i la administració arreu del món.

Tot i així, a les multinacionals moltes vegades es perd la dimensió humana de les organitzacions. Els directius estan tan concentrats en aconseguir el "que" que s'obliden molts cops del "com". És per això que els actes petits també tenen la seva importància: com menor sigui la distància amb el treballador (no solament la física), el tracte serà humanitzat. La verdadera transformació en valors arribarà quan passin de " aquests són els objectius aconseguir" al "així els aconseguirem" (Romain, 2012).

Els directius d'aquestes empreses haurien de tenir present que la presa de decisions és la que posa de manifest els autèntics valors de la companyia, i no els recollits en la declaració corporativa que es penjen en la seva pàgina web o s'inclouen en el seu manual de procediments. El repte radica, precisament, en fer créixer l'empresa mantenint-se fidel i coherent amb els principis de l'empresa.

Cal fer una referència específica al cas de la multinacional Google¹³, coneguda pel seu model organitzatiu innovador, amb unes oficines innovadores i un compromís amb la felicitat dels seus col·laboradors, que fa que aconseguir un lloc de treball en l'empresa sigui un somni.

Però no tots els treballadors tenen la mateixa percepció, doncs el portal Business Insider va contactar amb alguns d'ells, que van destacar aspectes negatius en el model d'organització, com la dificultat d'ascendir, la poca disciplina en les oficines, la complicació d'emprendre un projecte innovador o la dificultat de deixar petjada en l'empresa, entre d'altres (Acosta, 2014).

Podem arribar a la conclusió que el model d'organització de Google no és tan perfecte com la companyia ens han venut, atès que molts problemes que destaquen els seus treballadors deriven justament d'aquest model.

¹³ Google: és una companyia estatunidenca fundada al setembre de 1998 per Larry Page i Sergey Brin. El seu producte principal és un motor de cerca caracteritzat per la seva facilitat d'utilització.

6.2 Petites i mitjanes empreses

Existeixen corrents que defensen el fet que les pimes¹⁴, per les seves característiques estructurals, conformen un entorn més favorable per mantenir a un treballador content i motivat que les grans empreses. Fernández, V. identifica, en el seu article *Motivación: pyme vs gran empresa* (2015), els punts forts de les pimes:

1. Clima laboral menys competitiu
2. Ambient laboral més familiar
3. Menys individualisme i major foment del treball en equip
4. Major tangibilitat dels resultats
5. Major proximitat entre supervisors i treballadors

Així doncs, en les pimes és més fàcil tenir un bon clima laboral i, per tant, és més senzill retenir talent perquè els treballadors estan més motivats. Les empreses s'adonen que si milloren la comunicació interna i assimilen el model organitzatiu són més competitives, creixent més de pressa i tenen més beneficis. Una altra conseqüència de la retenció de talent es l'estalvi econòmic i de producció de buscar nous treballadors.

Així doncs, les pimes poden treure avantatges de la seva menor grandària, la seva naturalesa més flexible i la seva proximitat amb els treballadors per crear bons ambients de treball, i en conseqüència, retenir el talent formant un equip idoni, capaç d'encarar nous reptes i garantint el seu creixement, com apunta l'article *El reto de atraer y retener el talento en las pymes* (connectamericas.com).

Tot i així, normalment en les petites i mitjanes empreses que disposen del departament de recursos humans, la seva funció es limita a la liquidació de sous i a la realització de tràmits administratius, sense desenvolupar estratègies de gestió del seu personal. Per aquest motiu, la gestió de les persones està a mans del director general, el qual té unes altres capacitats i funcions, raó per la qual la política de RRHH es limita a qüestions administratives i accions formatives, com argumenta l'article *La gestión de RRHH en las pymes* (grupoarestora.com).

¹⁴ Pimes: són les petites i mitjanes empreses que tenen menys de 250 treballadors, el seu volum de negoci és inferior a 50 milions d'euros i el seu actiu anual no excedeix de 43 milions d'euros.

7. EXPERIÈNCIES AL TERRITORI DE LLEIDA

Un cop estudiada la importància que té el factor humà en l'empresa i l'aplicació de mesures per tenir un clima laboral favorable, cal investigar com les empreses ho posen en pràctica.

Concretament, un dels objectius del treball era observar la importància que li donen les empreses de les terres de Lleida al clima laboral i, sorprenentment, són poques les que es preocupen per tenir un bon ambient de treball aplicant mesures i una avaluació posterior.

En el procés de recerca d'empreses en el territori més proper destaquen 3 empreses que aposten per innovar en aquest àmbit, introduint un fet diferenciador i guanyant competència en el mercat. Destaca que cada una d'aquestes empreses pertanyen a diferents sectors, així doncs, no són competència entre elles i no es pot valorar si aquest ítem influeix directament al resultat. Tot seguit trobareu un resum de les entrevistes realitzades als responsables del departament de recursos humans de cada una d'elles (ANNEX 2):



Figura 5. Empreses entrevistades (elaboració pròpia)

7.1 Transerveto, S. L

Transerveto és una empresa familiar que en els últims anys ha crescut per la seva obertura en mercats europeus i l'ampliació del negoci del transport terrestre al marítim i aeri. Els directius de l'empresa han volgut aprofitar aquest gran canvi a l'empresa per implementar una nova metodologia de treball, juntament amb el recent canvi d'oficines i instal·lacions pels treballadors.



Figura 6. Logotip Transerveto, S.L

(Font: Pàgina web de l'empresa)

Tot i que l'empresa té una configuració d'organització jerarquizada, els coordinadors dels departaments agafen més responsabilitat i maduresa en el treball dia darrera dia, amb la idea que en un futur l'empresa tingui una estructura més horitzontal. El seu nou sistema de treball és més obert, treballen amb un plantejament “opening space” per millorar la comunicació entre els diferents departaments.

Fins al recent canvi d'oficines que és va produir fa un any, Transerveto havia procurat traslladar els valors de l'empresa als seus treballador però no s'havia proposat treballar en profunditat la millora del clima laboral. Aquesta nova orientació va sorgir tan del propietaris com també de la consultora Alemanya contractada per dur a terme el canvi d'espais de l'empresa, que va recomanar incidir més intensament en el clima laboral i la motivació dels treballadors. L'objectiu era que els treballadors es sentissin part de la companyia o, com els agrada dir a la direcció “que portin la samarreta Serveto”.

En les noves instal·lacions, els treballadors disposen d'un gimnàs i un restaurant, que evita el desplaçament en el temps lliure en busca d'aquets serveis; és considerat un avantatge pels empleats, atès que l'empresa es troba en un polígon industrial. També disposen de sales per desconnectar ens els seus descansos, com són una sala de jocs i de descans.

Després de realitzar la seva primera enquesta de clima laboral al 2017, és van adonar que hi havia una manca de comunicació interna, sobretot de departaments. Per això es va apostar per un espai obert perquè tots els treballadors estiguessin en contacte. També realitzen projectes de responsabilitat social corporativa amb diferents associacions de la ciutat de Lleida.

A l'hora d'aplicar mesures per afavorir el clima laboral, el departament de recursos humans proposa els projectes però la decisió final és de la direcció, atès que al ser una empresa familiar concentren la presa de decisions.

De moment, solament han realitzat una enquesta de clima laboral, per la qual cosa no és disposa d'elements de comparació ni avaluació des resultats de les mesures implementades.

En conclusió, amb aquesta nova metodologia implantada, la direcció general vol consolidar el creixement de l'empresa perquè valora la importància dels treballadors, considerant-los un actiu. Per això, aplica mesures de clima laboral per cuidar-los i motivar-los és una inversió a mig i llarg termini

7.2 SUPSA – Supermercats Pujol, S.L

Supsa, coneguda pels supermercats Plusfresc, és una empresa familiar amb molts anys d'experiència en el sector de la distribució alimentari. Va començar a la ciutat de Lleida i s'ha anat expandint per tot el territori català, on en l'actualitat disposa de 74 botigues.



Figura 7. Logotip SUPSA - Supermercats Plusfresc

(Font: Pàgina web de l'empresa)

Té una configuració d'empresa jeràrquica, però a conseqüència de la seva dispersió geogràfica, la seva organització és cada cop més descentralitzada. La línia intermèdia, en aquest cas els responsables de cada botiga, agafen més responsabilitat, tot i que disposen del suport de la central en aspectes generals, com el màrqueting, la comunicació, temes financers i recursos humans.

La seva direcció general identifica clarament els seus avantatges competitius amb les empreses més grans; el producte fresc i la seva atenció al client; i treballa per continuar oferint el servei que els caracteritza i que als consumidors els hi agrada.

Per aquest motiu, Supsa donà una gran importància la gestió dels clients i amb la del seu personal, funcions que recauen en el departament de recursos humans, que està molt desenvolupat i té força llibertat en l'aplicació de les seves polítiques.

La direcció considera que un treballador dóna una atenció de qualitat si es sent part de l'empresa, com ells diuen sentir-se “Plusero”, i això solament s'aconsegueix treballant perquè hi hagi un bon clima laboral. Tot i que, Supsa continua treballant al voltant dels valors sobre els quals es va fundar l'empresa, en els últims anys han portat a terme diferents polítiques per incidir en els factors que influeixen en tenir un bon clima laboral com són la comunicació entre els diferents departaments de l'empresa, la formació i reconeixement al seus treballadors, el lideratge i la responsabilitat social corporativa.

La realització de reunions setmanals són constants en l'empresa amb l'objectiu de posar en comú les idees i els problemes detectats, ja sigui entre les diferents botigues o els departaments de la central, com també les trobades amb els professionals que realitzen la mateixa feina en les diferents botigues, per exemple, trobades de peixateres. L'empresa destaca la importància de compartir els resultats de les seves vendes entre els seus treballadors per fer-los participants d'aquests i puguin veure com poden contribuir a millorar-los.

L'empresa s'esforça perquè els treballadors es sentin a gust treballant perquè saben que és el que transmeten als clients. Així doncs, donen opcions als seus treballadors perquè es formin i cobreixen els llocs a través de promocions internes. També els fan sentir part d'una empresa que es preocupa pel benefici de la comunitat, tenen molts projectes de responsabilitat social corporativa amb moltes associacions de Lleida. Per això, en els últims anys han guanyat diverses vegades el premi a l'empresa de Lleida socialment més responsable atorgat per l'Ajuntament.

Les polítiques que duen a terme es basen en els resultats que s'extreuen de les enquestes anònimes del clima laboral realitzades periòdicament entre els seus treballadors per saber la seva opinió de l'empresa en general, del seu cap, la relació amb els seus companys i sobre la relació entre departaments o botigues. També es realitzen plans de millora individual quan és necessari a causa del nivell d'exigència que demanen.

Supsa és de les poques empreses de Lleida que realitza aquestes enquestes, atès que valora la gran importància d'aquest instrument a l'hora d'analitzar l'empresa i per la gran varietat de resultats transcendents i conclusions que n'extreuen. El seu director de recursos humans participa en unes trobades trimestrals amb altres directius d'aquest departament per posar en comú idees i per fer formació conjunta.

En conclusió, l'empresa considera que aplicar mesures per tenir un bon clima laboral perquè els treballadors es sentin part de l'empresa, és una inversió per tots els beneficis que comporta, ja sigui el bon tracte als clients com la reducció de despeses per la poca rotació. Així doncs, l'organització valora els seus treballadors com un actiu per l'empresa perquè configuren un dels seus avantatges competitius davant dels competidors.

7.3 GFT IT Consulting, S.L

GFT és una empresa multinacional del sector tecnològic que té el compromís d'impulsar la transformació digital dels serveis financers. Està present en 11 països. A Espanya, on opera des del 2001, ja disposa de més de 2000 treballadors repartits en 7 seus, una de les quals a Lleida.



Figura 8. Logotip GFT IT Consulting, S.L

(Font: Pàgina web de l'empresa)

L'empresa es caracteritza per seguir la idea "open-minded". Així doncs, disposa d'una estructura organitzativa descentralitzada a causa del gran nombre de seus repartides per tot el món; cada una disposa dels seus departaments i s'organitza segons les seves necessitats, tot i que tenen el suport de la seu central, que es troba a Stuttgart, Alemanya, la qual marca les directrius de la companyia.

Per la companyia el component humà és un dels seus elements fonamentals. El departament de recursos humans és l'encarregat de millorar el clima laboral dia darrera dia, i compta amb el recolzament de la direcció general. En el cas de la seu de Lleida hi ha una persona que s'encarrega d'aquestes funcions que depèn del departament central de Recursos Humans de Catalunya situat a Barcelona.

Aquest departament té present les necessitats i els requeriments dels treballadors, així com la importància de realitzar estudis dels factors que afecten al clima laboral de l'empresa i la valoració d'implementar noves maneres de treballar. Les enquestes que es realitzen entre els treballadors de l'empresa, que són periòdiques i globals, tenen un pes molt important, car a través d'elles s'extreuen resultats que detecten mancances de l'empresa, les quals es milloren amb la implementació d'accions i la creació d'equips interns de treball.

Les mesures de clima laboral de l'empresa es basen en la millora del benestar dels treballadors amb beneficis socials com són tiquets de restaurant, de transport, assegurances, entre d'altres; també es disposa projectes de pla de carrera i formació individualitzada per cada treballador perquè creixi amb l'empresa.

Cal destaca la creació d'un departament específic anomenat “employer branding”, el qual s'encarrega de potenciar activitats internes i externes per potenciar la marca GFT entre els treballadors. L'objectiu principal és el networking¹⁵, el qual es basa en que els treballadors facin grup i millorin les relacions, les quals siguin més humanes i més pròximes.

L'objectiu principal de l'empresa per aconseguir un bon clima laboral, més de millorar la productivitat i el ben estar dels seus professionals, és la retenció de talent, atès que GFT es troba en un sector amb dèficit de professionals. En aquest sentit, disposen d'un projecte específic per potenciar la retenció de talent constituït per un bon pla d'acollida inicial (un bon “landing”) i un tutorització dels professionals juniors (els treballadors que porten menys de 2 anys a l'empresa).

GFT considera les mesures de millora del clima laboral com una inversió de futur i una qüestió d'identitat, del seu ADN, atès que la base de l'empresa la configuren 5 valors: tenir cura (caring), compromís (committed), valentia (courageous), col·laboració (collaborative) i creatiu (creative).

¹⁵ Networking: és una filosofia basada en l'establiment d'una xarxa professional de contactes que ens permet donar-nos a conèixer a l'empresa, escoltar i aprendre dels d'altres, i trobar possibles col·laboradors, socis o inversors.

8. CONCLUSIONS

Podem considerar que la primera revolució industrial va suposar la introducció de la màquina en els processos productius, i que la darrera revolució industrial es caracteritza per la introducció del talent de les persones en el procés productiu, així com la motivació i coneixement. Avui, l'empresa moderna ha fet un pas endavant per considerar als treballadors un recurs transcendent que ha de conservar com un actiu més per garantir la consecució dels seus objectius econòmic. En aquest context, s'ha introduït el concepte "clima laboral" com un indicador per valorar l'ambient de treball.

Cada cop son més les empreses que busquen metodologies per implementar i valorar aquest nou recurs en els seus processos productius, de manera que sigui un benefici per totes les parts: treballadors, empresa i clients. Tot i que, hi ha extenses definicions teòriques de quins factors influeixen en l'ambient laboral d'una empresa, cadascuna d'elles té unes característiques singulars que difícilment permet establir una pràctica general que garanteixi la millora del clima laboral. Per aquest motiu, tant els directius com els encarregats d'aquestes funcions, departament de recursos humans, tenen que analitzar tots els elements que formen l'empresa per configurar les seves pròpies polítiques perquè satisfacin els seus propis interessos.

Moltes empreses apliquen mesures aleatòries sense uns objectiu clars, atès que en el seu departament de recursos humans, en el cas que en tinguin, no té analitzat els problemes que posseeix l'empresa i establerts els objectius a assolir, és a dir, no té un projecte específic per millorar el clima laboral.

Després de l'estudi del concepte del clima laboral amb tots els factors que es tenen en compte, el seu impacte he arribat a la conclusió que totes les mesures aplicades per l'empresa no tenen cap eficàcia si no es dur a terme la fase d'avaluació, ja sigui a través d'enquestes anònimes als seus treballadors o qualsevol altre instrument. Sense saber la rebuda que han tingut pels treballadors els actes per millorar l'ambient de treballadors no podràs treure conclusions ni tampoc podràs identificar altres possibles problemes a solucionar.

Les empreses que realitzen un projecte per millorar el clima laboral aconseguirà retenir talent, molt important en el temps que vivim on és fàcil canviar de feina en busca de millors condicions, els canvis de personal comporten un cost per l'empresa. També obtindrà un avantatge competitiu amb la resta de les empreses del sector, perquè els treballadors es sentiran part de l'empresa i seran ells qui buscaran la forma d'aconseguir els objectius establerts.

El anàlisi de com les empreses posen a la pràctica el concepte del clima laboral, he volgut mostrar com ho desenvolupa les empreses de les terres de Lleida, la majoria d'elles són familiars que apliquen els seus valors socials per millorar el ambient de treball, però per sorpresa meva, poques d'elles completen totes les fases en aquestes polítiques.

Les tres empreses entrevistades m'han fet observar diferents punts de vista, GFT és una multinacional amb seu a Lleida, totes les polítiques de recursos humans es duent a terme pel suport que té des de la seu central. Supsa és una de les empreses més grans de Lleida i en la qual tenen cura del ambient de treball perquè els seus treballadors són un dels seus avantatges competitius. Per últim, l'empresa Transerveto, després del seu creixement han volgut canviar la seva metodologia i donar més importància al clima laboral de l'empresa, es tan recent que encara no poden fer grans conclusions.

Però cal destacar que les polítiques que s'apliquen han de tenir una concordança i amb un objectius establerts prèviament, per poder trobar un equilibri i coherència en elles per tenir la eficàcia que és busca.

9. BIBLIOGRAFIA

Acosta, C., (Nov, 2014) *¿Qué es lo peor de trabajar en Google?* Expok de sustentabilidad y RSE. www.expoknews.com/

Arantes, B., (Març, 2016) *5 Acciones para mejorar el clima laboral de tu empresa ahora mismo*. Talent True. blog.talentclue.com

Barceló, J.C., (2015) *10 ejemplos de salario emocional*. Online. Universidad Camilo José Cela.

Bueno, E., (1996) *Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*. Editorial Pirámide. Madrid

Fernández, V., (Sept, 2015) *Motivación: pyme vs gran empresa*. Revista digital. INESEM. revistadigital.inesem.es

Forehand. G. i VonHallerger, B., (Des, 1964) *Environmental variation in studies of organizational behaviour*. Psychol Bull.

García, M. i Bedoya, M., (1997) *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle.

González, V., (Maig, 2013) *La importància de las personas en las empresas*. Nezan Training www.nexiantraining.es

Hall, R., (1996) *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. México. Prentice Hall Hispanoamericana S.A

Huse, E., i Bowditch, J., (1986) *El comportamiento humano en la organización*. Bilbao. Deusto.

Iglesias, M., Lobato, F. i Tejedo, J., (2010) *Recursos Humanos i responsabilitat social corporativa*. Madrid. Grupo Macmillan. ioc.xtec.cat

Koontz, H., O'Donnell, C., Weihrich, H., (1985) *Administración*. México. 3ª Edición Editorial McGraw-Hill.

Likert, R., (1961) *New Patterns of Management*. United States. McGraw-hill Inc

Mintzberg, H., (1982). *La necesidad de coherencia en el diseño de la organización*. Harvard Deusto business review, 3r trimestre, 66 y SS.

Mintzberg, H. i Quinn, J.B., (1998) *The strategy process*. EEUU. Prentice-hall international edition

Mintzberg, H., (2012) *La estructuración de las organizaciones*. Editorial Ariel.

Novoa, Cecilia. (Juny, 2010) *¿Por qué el jefe es responsable del clima laboral en las empresas?*. iProfesional, Managment.

Novoa, Cecilia. (Sept, 2011) *Con las encuestas de clima, cada vez más empresas y gerentes se ponen bajo la lupa de sus empleados*. Iprofesional, Managment

Opere, M., (2015) *Factores que afectan al clima laboral: de la percepción al entorno*. Blog sobre Retención y desarrollo del Capital Humano. blog.grupo-pya.com

Pérez, H., (Dec, 2016) *Com puc millorar el clima laboral de la meva empresa*. Pime al dia www.pimealdia.org

Pritchard, R. P., Karasick, B. W. (1973) *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*. Organizational behavior Human Performance

Rivero, J., (Feb, 2014) *Los Trabajadores: ¿Principal activo de las Empresas?* TodoStartups

Romay, A., (Nov, 2012) *Personas, ¿activos más valiosos de una empresa?* Gestion de personas. alfonsoromay.com

Rubio, E. (2002). *Reglas de oro de un buen clima laboral*. El mundo. www.el-mundo.es

Schein, E., (1982) *Psicología de la organización*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

Silva, R., (2009). *Factores que afectan el clima organizacional*. Monografías.

Suescún, F. (1996). *Capital Intelectual. El más valioso recurso de la Organización*. Revista Avianca. El mundo al vuelo.

Tagiuri, R., (1968) *The concept of Organizational Climate*. Harvard University Division of Research.

Tena, J., (1989) *Organización de la empresa: teoría y aplicaciones*. Barcelona. Edicions 2000.

Torres, A., (Nov, 2016) *El salari emocional motiva els treballadors i redueix l'absentisme i la fuga de talent*. UOC. Actualitat. Salari emocional.

Clima laboral negativo (2015). www.joblers.net

Diagnòstic del Clima laboral. (2015) Universitat Autònoma de Barcelona. eco.uab.cat
Documento Solutions. El blog de soluciones para la transformación digital en procesos, trabajo colaborativo, datos, documento y cloud.

El reto de atraer y retener el talento en las PYMEs. ConnectAmericas. connectamericas.com

Encentra clima laboral como herramienta de motivación. (Dec, 2017) KYOCERA,

La gestión de RRHH en las PYMEs. Grupo Arestora. Servicios integrales de consultoria de RHH, formación, selección y rendimiento empresarial. grupoarestora.com

dreamsandadventures.com

economyabatxillerat.weebly.com

factorhumana.org

impaktoconsultoriarrhh.wordpress.com

inicia.gencat.cat

repository.unilibre.edu.co

www.insht.es

www.openmet.com



TREBALL FINAL DE GRAU

ANNEX

GRAU EN ADE

CURS 2017-18

El factor humà. Un actiu per l'empresa?

Autor/a: Núria Fort Zaragoza

Tutor/a: Rosa Maria Florensa Guiu

Data: 31 de maig del 2018

ÍNDEX:

1. Notas Tècnics de Prevención (NTP)

- NTP 212: Avaluació de la satisfacció laboral
- NTP 213: Qüestionari d'avaluació de la satisfacció laboral
- NTP 394: Escala general de la satisfacció laboral
- NTP 439: Suport social

2. Empreses analitzades

- Transerveto, S.L
- SUPSA Supermercats Pujol, S.L
- GFT IT Consulting, S.L

NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos



Evaluation de la satisfaction au travail: méthodes directes et indirectes
Evaluation of job satisfaction: direct and indirect methods

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

Redactor:

Francisco Javier Cantera López
Ldo. en Filosofía y en Psicología

GABINETE TÉCNICO PROVINCIAL CANTABRIA

Objetivos

Se trata de definir y precisar críticamente el concepto de "satisfacción laboral" o "satisfacción en el trabajo", aportando un estudio bibliográfico acerca de las variables que la determinan.

También se analizan, agrupan y explican los diferentes procedimientos para la evaluación de la satisfacción laboral haciendo relación de los cuestionarios traducidos al castellano y conocidos al respecto.

El concepto de satisfacción laboral

SATISFACCIÓN hace referencia, según el diccionario castellano, a "confianza, tranquilidad de ánimo"; "cumplimiento de un deseo o gusto"; "reparación de un daño"; "respuesta a algo", entre otras.

En el marco de la Psicosociología, la "satisfacción laboral" (SL) se ha definido de muchas maneras. Coinciden ampliamente en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

Frecuentemente se identifica la SL con la moral de trabajo. No obstante, este último es un concepto más grupal que individual que implica el compartir varias personas de una unidad un cierto grado de entusiasmo en la consecución de un objetivo.

A veces también se asocian los conceptos de "calidad de vida laboral" y "satisfacción laboral". Sin embargo, habría que tener presente que la pregunta al asalariado por su satisfacción ilumina sobre los problemas que éste percibe, pero no forzosamente los que padece y de los que a veces ni es consciente por muy graves que sean.

La SL se constituye pues en uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral.

Una concepción más amplia establece que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero, a este respecto, sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la ineludible conexión entre "satisfacción laboral", "motivación" y "conducta o acción".

Mediante los índices de SL normalmente se pretende auscultar a una población laboral para ver si tiene algún mal remediable o si todo marcha sobre ruedas. No es posible describir con cierto rigor las situaciones de trabajo sin tener en cuenta lo que dice el trabajador mismo. No suelen ser estos índices unas medidas extremadamente precisas puesto que se basan en una apreciación personal sobre ese conjunto difuso que forman determinados aspectos del trabajo, principalmente psicosociales y organizativos.

Ambigüedad y dificultades en su evaluación

A la pregunta: ¿está Vd. satisfecho con su trabajo? pueden darse lecturas muy diversas. De igual modo, su posible respuesta, "estoy

satisfecho", puede tener causas muy diversas.

Obviamente, las razones explicativas de esta respuesta no son las mismas para un directivo que para un peón; ni para un trabajador inmigrado que para el hijo de un alto directivo; ni para un amenazado por el paro o la reconversión, que para otro cuyo empleo sea estable.

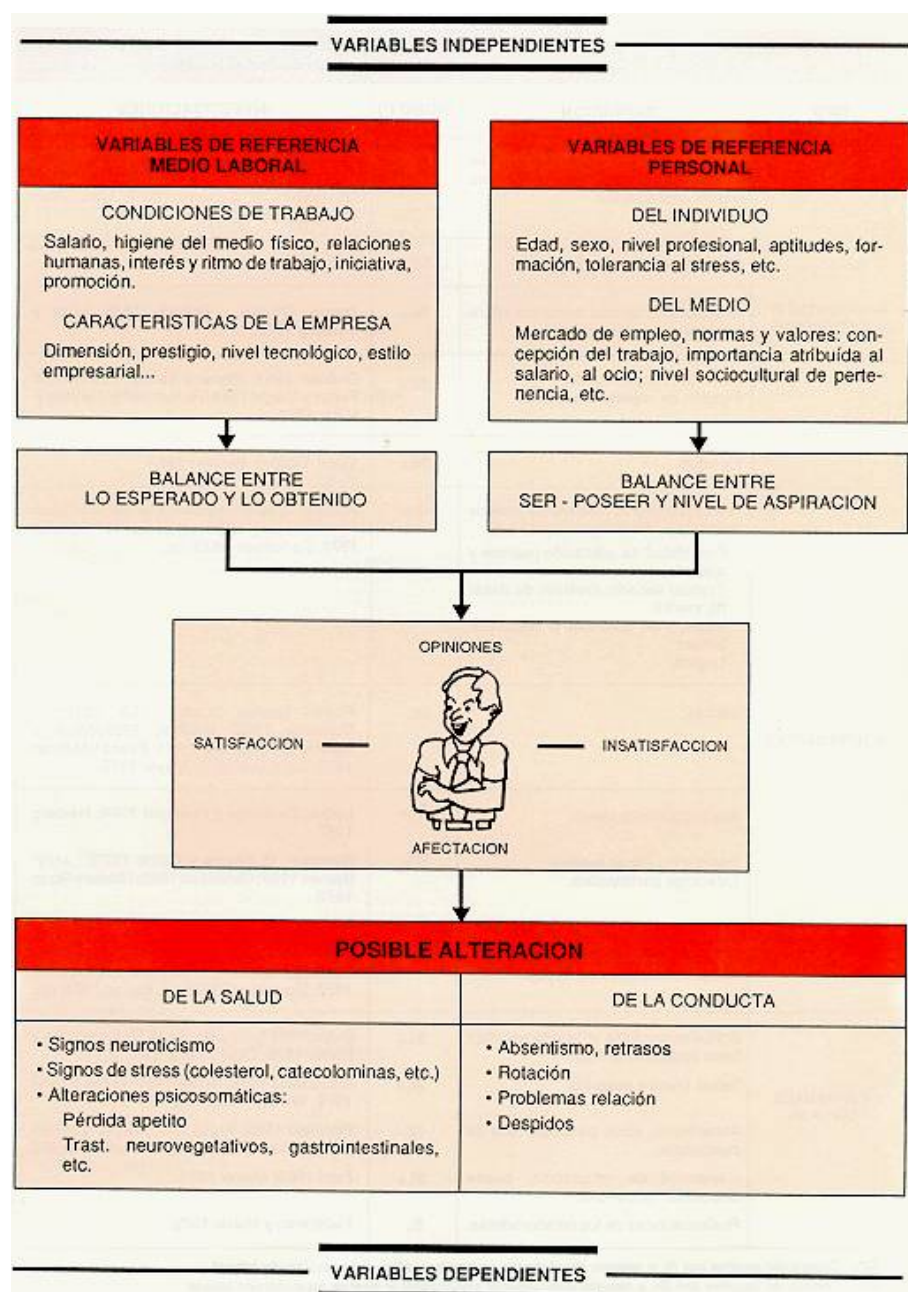
La opinión así expresada sobre su trabajo, en parte no depende de la situación misma de trabajo. Los datos obtenidos en encuestas de este tipo suelen representar respuestas muy ambiguas a preguntas que a su vez son en sí mismas muy complejas. De ahí el peligro de extrapolar indebidamente los resultados y la necesidad de expertos para su mejor interpretación.

Además, existe mayor o menor tolerancia a cualquier agente causante de stress. No obstante, la insatisfacción provocada influye decisivamente en el estado anímico de la persona y su conducta. Como factor por ejemplo de resonancia afectiva, la insatisfacción actúa como detonante de alteraciones psicosomáticas y puede llegar a producir tensión e incluso enfermedad, cristalizando por ejemplo en efectos con base fisiológica. Sabemos que la insatisfacción correlaciona positivamente con el estado de ansiedad, trastornos gastrointestinales, stress y alteraciones diversas.

Como factor de conducta, la insatisfacción en el empleo mantiene relación positiva con algunos criterios de funcionamiento organizacional tales como la rotación y el absentismo -ambos por separado- con los retrasos y los despidos o terminaciones de contrato.

Y en contra de la que podría creerse a primera vista, no es demostrable una clara relación entre la satisfacción en el trabajo y el rendimiento.

Resumimos en un esquema el horizonte de factores a los que se vincula la satisfacción-insatisfacción laboral, ilustrativo a su vez de los métodos al uso, para su evaluación. (Ver Cuadro 1)



Variables relacionadas con la S.L.

Estudios norteamericanos de amplia difusión muestran cómo en aquel país el porcentaje de personas satisfechas es relativamente más bajo para los jóvenes, las mujeres, los negros, los trabajadores manuales, los menos formados, los escalones jerárquicos inferiores, los trabajadores de cadenas de montaje, etc.

Otras constataciones empíricas y numerosas investigaciones en las últimas décadas, han ido generalizando relaciones entre algunas de estas variables y la satisfacción-insatisfacción laborales (SL-ISL).

Ofrecemos una panorámica general apoyándonos en una agrupación de Weinert-1985 conforme al tipo de relación que establece entre algunas de estas variables y la SL:

Variables en relación directa con la SL, influyentes, moderadoras.

Variables consideradas como determinantes de la SL.

Variables sobre las que influye la SL del individuo; o condicionadas por la SL. (Ver Cuadro 2)

VARIABLES		SU RELACION CON LA SATISFACCION (SL) O LA INSATISFACCION LABORAL (ISL)	
TIPO	DEFINICION	SIGNO (*)	INVESTIGACIONES
INFLUYENTES O MODERADORAS	Niveles profesionales superiores sobre los inferiores dentro de una misma organización.	SL+	Armstrong 1971; Dull y Gunderson 1969; England y Stein 1961; Muller-Boling 1978; Monford 1972; Schwatic 1977; Stencevich 1972; Vecchio 1980.
	Nivel de educación y formación.	SL+	Klein y Maher 1966.
	Ocupación a tiempo completo sobre ocupación a tiempo parcial.	SL+	Logan, O'Reilly y Roberts 1973; Miller y Terborg 1979.
	Nivel de la organización. Fijación de objetivos laborales.	SL+	Graham 1969; Porter y Lawler 1964-65-68 Porter y Siegel 1964; Ronen 1979; Terberg y Miller 1978.
	La edad.	SL+	Glen, Taylor y Weaver 1977.
DETERMINANTES	Trabajo positivo o factores intrínsecos del trabajo - Herberg - tales como: Posibilidad de utilización talentos y aptitudes. Trabajo variado, creativo, de desafío mental. Trabajo de iniciativa y responsabilidad. Logros.	SL+	Herberg 1966-7; Barnowe, Mangione y Quinn 1972; Cooper, Hackman, Lawler 1971; Locke 1973, Sanerman 1975; etc.
	Salario.	ISL-	Porter, Nealey, Adams 1963; Opsahl y Dunnette 1966, Hinrichs 1969; Bryan y Kendall 1968; Lawler 1971; Evans y Molinari 1970; Fiu y Lee 1972; Meyer 1975.
	Reconocimiento verbal.	SL+	Locke, Cartledge y Koepped 1968; Herberg 1957.
	Interacción social positiva. Liderazgo participativo.	ISL-	Barnowe, Mangione y Quinn 1972; Landy-Barnes 1980; Claveland 1980; House y Rizzo 1972.
	Buenas condiciones de trabajo. Malas condiciones de trabajo.	SL+ ISL+	E.Mayo, 1933, 1945; Roethlisberger y Dickson 1939. Herberg, Mausnery Snyderman 1967; Lawler 1973; Dunnette 1965; Kerr, Harlan 1974, etc.
DETERMINADA POR LA SL	Actitudes positivas en la vida privada y buen estado de ánimo.	SL+	Dubin 19567; Iris y Barret 1972; Champoux y Porter 1975; Orpeu 1978, etc.
	Salud física y psíquica.	SL+	Brousseau 1978; Burke 1970; Frese y Greil 1978; Weaber 1979, etc.
	Absentismo, horas perdidas, falta de puntualidad.	SL-	Brayfield 1955; Kraut 1970; Taylor y Weiss 1972; Porter 1973; Waters i Roach 1979, etc.
	Capacidad de adaptación; buena disposición al cambio.	SL+	Ford 1969; Maher 1971.
	Reclamaciones de los colaboradores.	SL-	Fleishman y Harris 1962.

(*) SL+ Correlación positiva con SL o relación directamente proporcional al nivel de satisfacción laboral

ISL- Correlación negativa con ISL o relación inversamente proporcional al nivel de insatisfacción laboral

Medición de la SL

La SL puede medirse a través de sus causas, por sus efectos o bien cuestionando directamente por ella a la persona afectada. Según ello hablaremos de diferentes tipos de métodos. Casi todos coinciden en interrogar de una u otra forma a las personas sobre diversos aspectos de su trabajo.

Desde el que se conoce como el primer intento de Hoppock en 1935, se emplean diversos soportes:

- Autodescripciones verbales con escalas tipo Likert, Thurstone, perfiles de polaridad, o incluso listas con frases afirmativas y calificativos.
- Escalas para la autoevaluación de algunas tendencias de conducta.
- Sistemas para la evaluación propia o ajena de algunas condiciones de trabajo y de algún aspecto de la conducta.
- Entrevista; generalmente individual. En ocasiones soporte de determinados procedimientos como el análisis de la SL e ISL a través de los incidentes críticos.

La técnica más común es el cuestionario generalmente voluntario y anónimo.

Se suele distribuir entre los empleados de la planta o la oficina o enviarlo a su domicilio.

La entrevista individual tiene una mayor riqueza cualitativa, pero es costosa en tiempo y medios, exigiendo personal experto para su adecuada aplicación y valoración.

¿Sobre qué se interroga?

La mayor parte de los instrumentos de medición de la SL que se utilizan en la actualidad, interrogan sobre algunas dimensiones que se pueden aislar del siguiente modo:

- El trabajo como tal (contenido, autonomía, interés, posibilidades de éxito).
- Relaciones humanas (estilo de mando; competencia y afabilidad de compañeros, jefes y subordinados).
- Organización del trabajo.
- Posibilidades de ascenso.
- Salario y otros tipos de recompensa.
- Reconocimiento por el trabajo realizado.
- Condiciones de trabajo (tanto físicas como psíquicas).

Sin pretender ser exhaustivos, agrupamos los diferentes métodos, reseñando alguno de los más significativos.

Métodos directos para investigar la SL

Analizan las actitudes expresadas, generalmente a través de preguntas directas cerradas.

Índice general de la SL de Brayfield A. Rothe H. (1951)

Construyen y validan un índice cuantitativo de SL general. Se construye en 1945 con el método Thurstone para la elección consensuada de las 18 frases que se escogieron para demandar sobre la satisfacción en el trabajo, mediante cuestionario autoaplicado. Los ítems que se referían a aspectos laborales específicos fueron eliminados, ya que se deseaba un factor aptitudinal general. Así, quedaron definitivamente frases como las siguientes:

nº 0. Algunas condiciones relacionadas con mi puesto de trabajo podrían mejorar.

nº 4. Considero mi trabajo bastante desagradable.

nº 8. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo.

nº 13. Cada día de trabajo me parece interminable.

El encuestado deberá expresar su acuerdo o desacuerdo en una escala Likert de cinco grados (totalmente de acuerdo; de acuerdo; dudoso; en desacuerdo; totalmente en desacuerdo). Punt.máx.: 90; mínimo 18. Punto central con el dudoso: 54. Coef. fiabilidad 0,87. (Brayfield A. y Rothe H. 1951).

Índices descriptivos

Parten del análisis de la actitud del individuo frente a diferentes facetas de su trabajo. Tratan de unas dimensiones de la satisfacción definidas a priori.

Entre los más conocidos citamos alguno:

Índice descriptivo del trabajo - JDI - de Smith, Kendall y Hulin ...

Se trata de un instrumento muy cuidadosamente desarrollado; "El mejor y más utilizado en el mundo para comprobar la SL" (Schneider y Dachier 1978).

El J.D.I. contiene en 72 afirmaciones, 5 aspectos del trabajo; éste en sí mismo (18 ítems); la remuneración (9 ítems); los jefes y el estilo de mando (18 ítems); los compañeros (18 ítems) y las posibilidades de ascenso (9 ítems).

Para cada aspecto hay una lista de adjetivos o frases breves, sobre las que se demanda acuerdo o desacuerdo. Así, sobre el mando y su estilo, se pregunta: si solicita mis opiniones; si está bien informado; si alaba el trabajo bien hecho; si es testarudo; si se irrita con facilidad... y así hasta 18 cuestiones. En caso de duda, es factible elegir el signo "?".

Cada afirmación positiva puntúa como 3, la indecisión como 1 y si la respuesta es opuesta a la norma satisfactoria, no se puntúa. La suma de los puntos correspondientes cada escala refleja un valor medido del nivel de la SL con cada aspecto específico del trabajo.

Cada afirmación positiva puntúa como 3, la indecisión como 1 y si la respuesta es opuesta a la norma satisfactoria, no se puntúa. La suma de los puntos correspondientes a cada escala refleja un valor medido del nivel de la SL con cada aspecto específico del trabajo.

Existe traducción al castellano de Diorki (1985) y de López Mena (1985); presentando ésta última un amplio análisis sobre la prueba que incluye baremos para población trabajadora española.

Sobre metodologías diferentes se han elaborado muchos instrumentos para la medida de la SL y la ISL, tales como el "SRA-Employee Inventory" (Science Research Associates 1952 o la "General Motors Faces Scale" de Junin (1955). En la nota técnica nº 213

"Satisfacción laboral: encuesta de evaluación" se hace descripción amplia de un método eminentemente directo, inspirado en Crozier-Lucas, que cuestiona clara y abiertamente por el grado de satisfacción que se siente con el propio trabajo, con el salario percibido, etc.

Métodos indirectos

Se llaman así por no analizar de forma tan directa la variable satisfacción, sino a través del análisis de los buenos y malos recuerdos y a veces de diferentes actitudes referidas al dipolo placer-displacer.

El método de los incidentes críticos

También llamado Teoría Biofactorial de la Satisfacción. Las principales investigaciones en esta línea se deben a Herzberg y su teoría de los dos factores o de los balances paralelos; está considerada como la contribución más importante al desarrollo de los modelos de SL. Afirma que el hombre experimenta dos clases fundamentales de necesidades: unas animales e instintivas de escapar del dolor y otras - aspiraciones plenamente humanas- de crecer psicológicamente. Postula después, que la SL y la ISL representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la vida laboral; que se desarrollan a partir de fuentes diferentes, ejerciendo distintas influencias sobre la conducta del trabajador.

Satisfacción e insatisfacción laboral estarán, según esta teoría, en función de que las necesidades del individuo estén o no cubiertas en la situación laboral. No obstante los factores de satisfacción o "motivadores", se diferencian claramente: son intrínsecos al trabajo y pueden concretarse en el gusto por el trabajo mismo, la responsabilidad que deriva del mismo, el deseo de realización o de logro, el de obtener la estima ajena y la propia promoción. Estos factores son considerados como de verdadera satisfacción positiva.

Una segunda agrupación se hace entre algunos factores que "rodean" al trabajo, tales como: condiciones materiales de seguridad e higiene; salario, política de personal y relación entre colegas. Por ejemplo, Herzberg cree que tienen por resultado la mayor o menor insatisfacción o no satisfacción; pero que no crean por sí una satisfacción positiva. Estima, pues, que las respuestas por diferentes según se pregunte por las razones de la satisfacción o de la insatisfacción. Además, considera que para analizarla deben evitarse las preguntas directas.

En este método, generalmente se pide a los entrevistados que cuenten acontecimientos concretos en los que se han sentido excepcionalmente satisfechos o insatisfechos en su trabajo.

Modelos aditivos o sustractivos de la SL

Según ellos, la SL es una función sumatoria de la satisfacción de diferentes necesidades en el propio trabajo.

Los métodos sustractivos estiman la SL en función de la diferencia existente entre el grado en que en realidad se colman las necesidades y el grado en que idealmente deberían colmarse.

Así, el Índice de Ian C. Ross y Alvin Zander 1957 (citado por Vroom y Deci 1979), mide por ejemplo las necesidades de reconocimiento, logro y autonomía, formulando dos preguntas para cada necesidad.

Una, medía la fuerza de la necesidad: "¿En qué medida es importante para Vd. saber que lo que ha hecho está bien?" (para la necesidad de reconocimiento); y la otra, medía el grado en que dicha necesidad de reconocimiento se veía satisfecha por su situación de empleado: "¿En qué medida está Vd. enterado acerca de la calidad de su trabajo?".

Los grados de la escala oscilaban de 0 a 9. La cantidad de insatisfacción se calculaba restando el grado de satisfacción, de la fuerza de la necesidad indicada.

Basado en lo mismo pero quizá más utilizado sea el "Instrumento Porter". Definió en 1962 la SL como la diferencia que existe entre "la recompensa percibida como adecuada" y la "recompensa efectivamente recibida". Basándose en la teoría de la motivación de Maslow, desarrolla un cuestionario que comprende 15 ítems (características y cualidades del puesto de trabajo) destinados a medir estas necesidades con ligeras variaciones.

En relación con cada uno de los ítems se plantean tres preguntas que obligan al encuestado a clasificar del siguiente modo:

Tomemos como ejemplo el ítem nº 2

La autoridad y el poder que conlleva mi puesto

- | | mín. | máx. |
|--------------------------------------|---------------------|------|
| a) ¿En qué medida se da actualmente? | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 | |
| b) ¿En qué medida debería darse? | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 | |
| c) ¿Qué importancia tiene para mí? | 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 | |

Por consiguiente, la SL para Porter está en función de la recompensa que el individuo recibe de su trabajo. O dicho esquemáticamente:

$$SL = \boxed{\begin{array}{c} \text{recompensa percibida} \\ \text{como adecuada} \end{array}} - \boxed{\begin{array}{c} \text{recompensa obtenida} \\ \text{efectivamente} \end{array}}$$

Otros métodos

Como consecuencia de las numerosas críticas a los métodos anteriormente expuestos existen otras alternativas que podrían agruparse en lo que Lucas M. llama "Métodos comparativos", que se concretan en la teoría de las diferencias y funciones individuales: Pretenden conocer la satisfacción o la insatisfacción mediante análisis comparativos o correlacionados de las condiciones en las que éstas se desarrollan y sus efectos a nivel de absentismo a inestabilidad.

Se comparan grandes categorías de variables; bien profesionales (cuadros, profesionales, liberales, oficinistas, etc.), de sector productivo (textil, agrícola, químico...) o individuales (nivel educativo, sexo, edad, etc.).

Cuestionarios publicados en castellano para evaluar la satisfacción laboral

Sólo se conocen traducciones y adaptaciones, la mayoría incluídas en tratados de organización. Algunas de ellas aportan baremaciones sobre poblaciones españolas, aunque en la mayoría de los casos son muestras reducidas y concretas. Citamos las siguientes:

En ABRAHAM KORMAK, "Psicología de la industria y de las organizaciones". Marova. 1978. Traducción de R. Burgaleta del cuest. BRAYFIELD YH. ROTHE (original en Journal of Appl. Psychol. 1951. Vol. 35, p. 307-11).

En ANSFRIED B. WEINERT "Manual de Psicología de la Organización". Herder 1985, Traducción de Diorki de la adaptación al alemán hecha por Ansfried, del original norteamericano "Porter Instrument", publicado en Journal of. App. Psy 1962, 46. Trad. Diorki.

En CANTERA J. En "Medida de la Satisfacción Laboral" Ejercicio práctico del Curso de Psicosociología de la prevención G.T.P. Cantabria 1980. Edic. offset. Adaptación y refundición de los cuestionarios Herberg, Grozier y Lucas.

MELIA, JL y PEIRO, JM. "El cuestionario de Satisfacción S 10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez". Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones". Vol. 4, nº 11. 1989.

En LOPEZ MENA. INVENTARIO IST AIRD y Asociados. Barcelona 1983 y posteriormente en TEA.

Adaptación y baremos españoles del cuestionario P. Smith (original P. Smith y otros "The measurement of Satisfaction in work and retirement". Chicago. Rand Mc. Nally 1969).

LUCAS MARIN A. "Elaboración de un índice de satisfacción en la empresa". Boletín de Sociolog. de empresa 1977. p. 9-12.

PEREDA, S. y REDONDO. "Análisis y validación de la teoría de Herzberg en dos muestras de trabajadores españoles". Informes de Psicología, 2. 1983.

En SANCHEZ BAGLIETTO C. y LOPEZ HERREROS I. "Satisfacción en el trabajo en la escala administrativa" Rev. de Psicología del trabajo. y de las Organiz. Vol. 4, nº 10, 1988.

Adaptación método Herzberg.

Bibliografía

(1) ALAMAR

La Satisfacción en el empleo: un enfoque tentativo de la problemática psicopatológica del hombre en el trabajo

En ob. cit. de I. Quintanilla. Promolibro, Valencia, 1984

(2) BRAYFIELD A. y ROTHE H.

An index of satisfaction

Journal of Applied Psychology. 1951, 35, 307-311

(3) HERZBERG FREDERICK

Work and the Nature of man. World Publishing

Cleveland- Ohio, 1966. Trad. francesa de Voraz "Le travail et la nature de l'homme"

(4) KORNHAUSER

Mental health of the industrial Work: A Detroit Study

Wiley, 1965. Citado por Wrom en "Motivación y alta dirección" México, 1979

(5) LOPEZ MENA

Inventario IST. Adaptación a España del cuestionario de P. Smith

Aird y Asociados. Barcelona, 1983

(6) LUCAS A.

Elaboración de un índice de satisfacción en la empresa

Boletín de Sociología de empresa. 1977, p-12.

(7) QUINTANILLA PARDO I.

El hombre en el trabajo: insatisfacción y conflicto

Promolibro. Valencia, 1984

(8) SCHNEIDER, B. y DACHLER, H.P.

A note on the stability of the job. Descriptive INDEX

Journal of Appl. Psychology, 1978. 63. 650-653

(9) SMITH, P.C. y otros.

The measurement of satisfaction in work and retirement

Chicago. Rand Mc. Nally, 1969

(10) VROOM y DECI.

Motivación y alta dirección

Trillas, México, 1979

(11) WEINERT

"Manual de Psicología de la Organización".

Herder, 1985

NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación



Satisfaction au travail: questionnaire d'évaluation
Job satisfaction: evaluation survey

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

Redactor:

Francisco Javier Cantera López
Licenciado en Filosofía y Psicología

GABINETE TÉCNICO PROVINCIAL DE CANTABRIA

Objetivo

Se trata, en primer lugar, de describir un índice cuantitativo general y específico de satisfacción laboral -SL- breve, fácilmente puntuable y con posibilidad de aplicación colectiva.

El cuestionario que se utiliza para ello, demanda sobre el grado de satisfacción por la tarea realizada, la debida al salario; a la pertenencia al grupo y la correspondiente al estatus e implicación en la empresa...

Se trata pues, más que de conocer si son malas o no, objetivamente, determinadas condiciones de trabajo definidas a priori, de saber qué conciencia de ello tienen las personas afectadas por ellas.

En una segunda parte, el cuestionario se amplía con un análisis cualitativo de la satisfacción, que aporta alguna luz sobre el perfil motivacional de los sujetos.

Participa así de los modos directo e indirecto de medir la SL y se basa en los elaborados primeramente por el Survey Research Center, de Michigan; en los trabajos posteriores de Herzberg y Crozier en EE.UU. y Francia respectivamente (1966-1970) y en adaptaciones españolas al último de ellos, como la de Lucas A. (1981).

Utilidad

La evaluación del cuestionario permite apreciar la manera como los diferentes colectivos de una organización sienten y valoran los distintos elementos de su trabajo, ya sean intrínsecos o extrínsecos al mismo.

Es un medio rápido, aunque no muy preciso, de detectar áreas críticas o de realizar un sondeo de actitud equiparable a una auditoría del factor humano.

Útil, pues, para evaluar la receptividad y eficacia de determinadas políticas o acciones organizativas, de personal, de salud laboral, y formativas, entre otras.

Se trata, no obstante, de un instrumento que convendría fuese manejado por expertos en las áreas psicosociales para su mejor aplicación y evaluación.

Administración

Dada la sencillez y brevedad de la encuesta puede aplicarse a un amplio espectro de la población trabajadora, siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario.

Puede hacerse de modo individual o colectivo, e incluso en forma autoadministrada.

Al tener dos partes totalmente diferenciadas, pueden aplicarse indistintamente por separado, o en conjunto, y de una sola vez. No obstante, en el 2º de los supuestos y en caso de aplicación colectiva, recomendamos ampliar la motivación hacia la cumplimentación

de las dos últimas preguntas abiertas, ya que, si bien pueden contestarse por escrito, son cuestionarios susceptibles de plantearse más bien en entrevista individual.

Hemos comprobado cómo por escrito se disminuye considerablemente el número y la matización de las respuestas; aumentando notablemente la dificultad y resistencias al cuestionario, en su segunda parte.

En alguna ocasión hemos incluido la 1ª parte de esta encuesta en cuestionarios de salud laboral o de condiciones de trabajo.

Requisitos de aplicación

Aconsejamos explicar previamente la finalidad de la encuesta y garantizar el anonimato, recogiendo no obstante información sobre variables influyentes de edad, sexo, actividad, categoría profesional...

Si la aplicación es colectiva, conviene no formar grupos grandes -superiores a 15 personas- a fin de posibilitar una mejor conducción del grupo y una atención individualizada de preguntas o dudas y, en definitiva, aumentar la validez de la prueba.

Instrucciones generales

Las de la primera parte del cuestionario, si bien se resumen por escrito en su encabezamiento, pueden ampliarse verbalmente en el sentido siguiente: "El objetivo del cuestionario es proporcionar a cada trabajador de la empresa una oportunidad para expresar sus opiniones o puntos de vista sobre algunas condiciones en que se desarrolla su trabajo, los jefes, los compañeros, etc., de cara a conocer mejor la realidad, para proponer programas futuros de mejora.

Para responder, tenga presente los siguientes puntos:

- Lea atentamente las instrucciones del encabezamiento de la hoja que se le ha entregado: "a continuación tiene una pequeña lista, etc."
- Una vez leídas en alto las instrucciones, conviene aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas; que lo que se solicita es UNA OPINION. Invitar a ser SINCERO y ESPONTANEO, sin meditar largamente la respuesta, pues interesa la opinión directa sobre esos temas.
- Conviene ACLARAR TODAS LAS DUDAS, sobre todo en lo que respecta al carácter anónimo del cuestionario y a la importancia que para la empresa tiene el conocer las verdaderas opiniones de sus trabajadores, de cara a mejorar el estado actual de las cosas.
- Respecto a la SEGUNDA PARTE del cuestionario o preguntas abiertas: si decidimos aplicarlo, conviene hacerlo una vez finalizada la primera parte, puesto que las instrucciones previas varían sensiblemente.
- Puede leerse en voz alta el encabezamiento del mismo, aclarando dudas al respecto.

El cuestionario

Presenta por separado las dos partes en que se divide, puesto que en ocasiones conviene -bien por comodidad o por prudencia- aplicar tan sólo una de ellas.

La primera parte es un cuestionario de 8 preguntas directas cerradas, que piden al sujeto se defina respecto a cada una de las dimensiones consideradas, expresando claramente sus actividades, de forma que posteriormente pueda hacerse un análisis estadístico y correlacional con grupos homogéneos de examinados. (Ver cuadros 1 y 2)

Cuadro 1

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO (1ª Parte)

A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes aspectos relacionados con su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción.

Por favor, ponga una cruz dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:

M = MUY SATISFECHO;

B = BASTANTE;

P = POCO;

N = NADA

	M	B	P	N
¿Está Vd. satisfecho con su salario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con el tipo de trabajo que hace?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los empleados que dependen de Vd.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los jefes y superiores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con los compañeros?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con sus posibilidades de ascenso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CONTANDO TODAS LAS COSAS

¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

Cuadro 2

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO (2ª Parte)

Instrucciones

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que Vd. experimentó una gran satisfacción por algo en relación con su trabajo. Y también a ese otro momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado asimismo con su vida de trabajo.

Piense unos momentos y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se le plantean a continuación:

- 1 Por favor, describa un hecho que a lo largo de su vida de trabajo (bien en su empresa actual o en otra anterior) le haya producido una gran satisfacción, o la mayor satisfacción que recuerde:

	FACTOR Nº
--	-----------

- 2 Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción o disgusto:

	FACTOR Nº
--	-----------

- 3 Añote en los recuadros de la derecha los factores que a su juicio han sido causantes de las situaciones (tres como mínimo en cada casilla, escogidos de entre los que enumeramos a continuación).

FACTORES	DESCRIPCION DE LOS FACTORES
1. LOGROS	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido.
2. RECONOCIMIENTOS	De su trabajo; procedente de jefes, compañeros, subordinados, etc.: elogios, censuras.
3. EL TRABAJO MISMO	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado.
4. RESPONSABILIDAD	Nivel de supervisión. Responsable de su propio trabajo o del de otros. Trabajo importante.
5. PROMOCION	Cambio de nivel o posición. Posibilidad de ascenso. Formación a cargo de la empresa.
6. COMPETENCIA DEL SUPERIOR	Competencia de la Organización y Dirección de la empresa. Sistema de administración. Claridad de Políticas.
7. REMUNERACION	Sueldo, primas, ventajas económicas.
8. DIRECCION Y RELACIONES HUMANAS	Relaciones con superiores, colegas e inferiores.

7. REMUNERACION	Sueldo, primas, ventajas económicas.
8. DIRECCION Y RELACIONES HUMANAS	Relaciones con superiores, colegas e inferiores.
9. CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente físico (iluminación, confort, etc.). Cantidad de trabajo; condiciones de seguridad

Sistema de puntuación y evaluación

Obtención de índices cuantitativos de SL

Mediante la evaluación de la primera parte obtenemos un índice de satisfacción general y otros parciales respecto al salario, al tipo de trabajo, a los subordinados, a los directores o superiores, a la promoción y a la organización.

Procedimiento

Los porcentajes correspondientes al grupo analizado en cada una de las casillas de clasificación se multiplican por el número de ponderación asignado y el total de la suma se divide por 300. Con lo que los índices obtenidos oscilan entre un máximo de ponderación de +1 y un mínimo de cero, sin tener el punto medio (0,5) significación estadística.

Como es fácil ver, lo que se intenta es cuantificar los resultados para poder establecer comparaciones en la intensidad y generalidad de los procesos estudiados. De forma que cada índice es una variable unidimensional que nos da la siguiente fórmula:

$$i = (3M + 2B + P) / 300$$

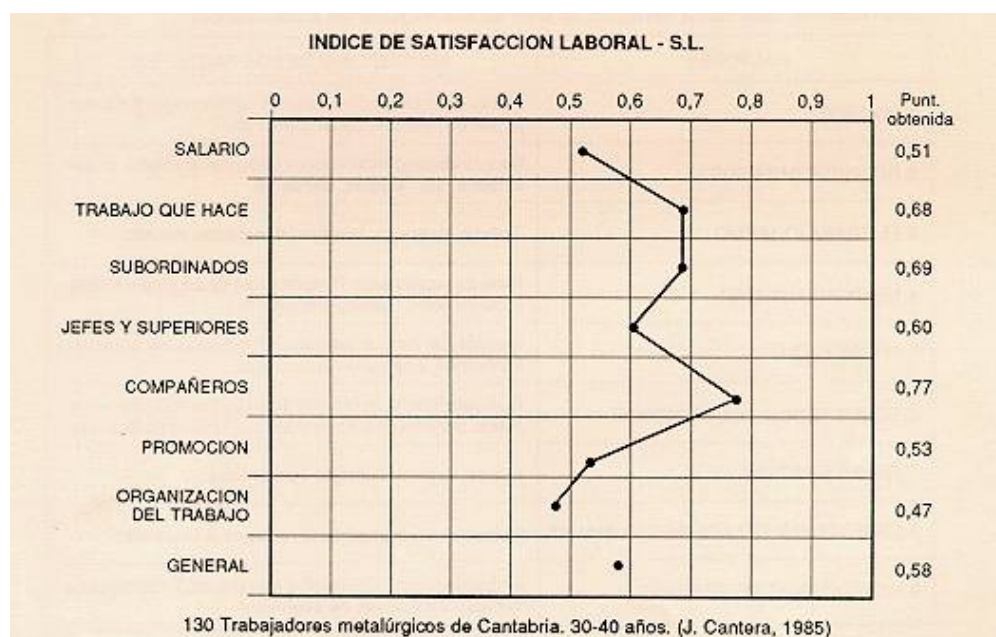
donde M representa el porcentaje de las personas que en ese grupo manifestaron estar muy contentas, B el porcentaje de aquéllas que manifestaron estar bastante satisfechas y P el porcentaje de las que contestaron estar poco satisfechas.

Los índices calculados por aplicación de la fórmula anterior pueden aplicarse a los siguientes aspectos que consideramos se dan en la satisfacción. Obtenemos así los siguientes índices de satisfacción:

- Con el salario percibido.
- Con el tipo de trabajo.
- Con los subordinados.
- Con los directores o superiores.
- Con los compañeros.
- Con la promoción.
- Con la organización.
- Índice general de satisfacción en el trabajo.

Es muy importante insistir en que los valores obtenidos de esta manera no deben interpretarse como una medida cardinal del fenómeno, sino tan sólo ordinal, debido a la imposibilidad de conocer el nivel cero de la satisfacción y su unidad de medida.

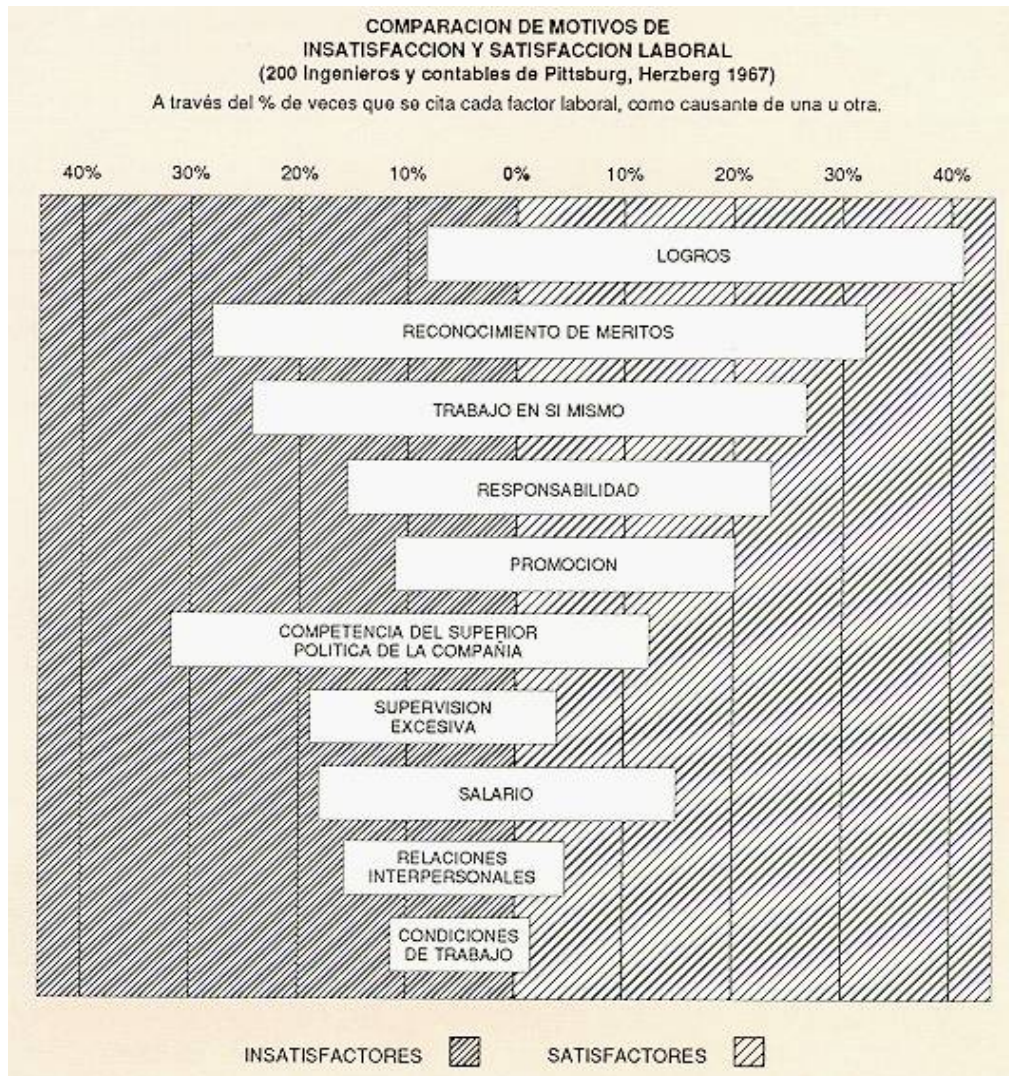
Los resultados de un grupo pueden graficarse de diversos modos. Adjuntamos uno de los posibles modelos en el que transcribimos las puntuaciones obtenidas por un grupo de 130 trabajadores de la pequeña y mediana empresa (metalúrgicos, fundamentalmente) de Cantabria. Varones. Edad, entre 30-40 y en el año 1985. (Ver Cuadro 3)



Análisis cualitativo

Se puede realizar de varias maneras. Sugerimos utilizar el método del perfil de Herzberg que compara en un cuadro bipolar las frecuencias de los motivos de satisfacción e insatisfacción. Agrupa los primeros en logros, reconocimiento de méritos, gusto por el trabajo propiamente dicho, responsabilidad y la promoción. Entre los determinantes de insatisfacción la política y administración de la empresa, la vigilancia excesiva, los salarios y las condiciones de trabajo.

Transcribimos el perfil clásico de Herzberg sobre el que se construyen posteriormente variadas teorías. Fue elaborado a raíz de la entrevista a 200 ingenieros y contables de Pittsburg y utilizado como referencia o patrón (Herzberg, 1967). (Ver Cuadro 4)



Cuadro 4

Bibliografía

- (1) LUCAS, A.
Elaboración de un índice de satisfacción en la empresa
Boletín de Sociología de Empresa, 1977, Pag. 9-12
- (2) HERZBERG, F.
Le travail et la nature de l'homme
Entreprise Moderne d'Édition. Paris, 1978
- (3) HERZBERG, F. y otros
The motivation to work
Wiley, 2ª ed., New York, 1967

NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción



Satisfaction au travail: questionnaire d'évaluation de la satisfaction au travail
Job satisfaction: Overall Job Satisfaction Scale

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

Redactores:

Jesús Pérez Bilbao
Ldo. en Psicología

Manuel Fidalgo Vega
Ldo. en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Esta Nota Técnica de Prevención presenta una de las escalas de satisfacción laboral más ampliamente usada. Se presenta la escala en relación al marco conceptual en que se inserta y se indican las formas de aplicación, valoración y usos de la misma. Como información complementaria se indican las relaciones entre la escala y otros factores psicosociales.

La satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un aspecto que ha sido ampliamente estudiado desde que Hoppock en 1935, abarcando amplios grupos de población, desarrollara los primeros estudios sobre esta temática.

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral: como indica la Figura 1 de manera gráfica, las circunstancias y características del propio trabajo y las individuales de cada trabajador condicionarán la respuesta afectiva de éste hacia diferentes aspectos del trabajo.



Fig. 1: Variables que inciden en la satisfacción laboral

Estas características personales son las que acabarán determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales, a su vez, condicionarán los umbrales mencionados.

La satisfacción laboral ha sido estudiada en relación con diferentes variables en un intento de encontrar relaciones entre aquella y éstas. Diferentes estudios han hallado correlaciones positivas y significativas entre satisfacción laboral y:

- buen estado de ánimo general y actitudes positivas en la vida laboral y privada,

- salud física y psíquica. La insatisfacción laboral correlaciona de forma positiva con alteraciones psicosomáticas diversas, estrés,...
- conductas laborales. Se han encontrado correlaciones positivas entre insatisfacción y absentismo, rotación, retrasos...

Un aspecto sobre el que no se ha podido establecer conclusiones claras y comúnmente aceptadas es la relación entre satisfacción laboral y productividad o rendimiento en el trabajo.

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg (1959), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

Herzberg postuló la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos (ver Tabla 1). Los primeros están referidos a las condiciones de trabajo en el sentido más amplio, tales como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos sólo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando ésta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que ésta estaría determinada por los factores intrínsecos, que serían aquellos que son consustanciales al trabajo; contenido del mismo, responsabilidad, logro, etc.

Tabla 1: Teoría bifactorial de Herzberg

FACTORES MOTIVADORES		FACTORES HIGIÉNICOS	
SATISFACTORES	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN
	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL NO PRODUCEN INSATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN BIEN NO PRODUCEN SATISFACCIÓN	FACTORES QUE CUANDO VAN MAL PRODUCEN INSATISFACCIÓN
INSATISFACTORES	<ul style="list-style-type: none"> • Realización exitosa del trabajo. • Reconocimiento del éxito obtenido por parte de los directivos y compañeros. • Promociones en la empresa, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de responsabilidad. • Trabajo rutinario y aburrido, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Status elevado. • Incremento del salario. • Seguridad en el trabajo, etc.
			<ul style="list-style-type: none"> • Malas relaciones interpersonales. • Bajo salario. • Malas condiciones de trabajo, etc.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos (a los que Herzberg llamó "factores motivadores") mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos (a los que Herzberg dio la denominación de "factores higiénicos").

Muchas investigaciones posteriores no corroboran exactamente la dicotomía entre factores que Herzberg encontró en sus investigaciones, pero sí se ha comprobado que la distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos es importante y útil, y que existen importantes diferencias individuales en términos de la importancia relativa concedida a uno y otros factores.

Escala general de satisfacción

La Escala General de Satisfacción (Overall Job Satisfaction) (ver tabla 2) fue desarrollada por Warr, Cook y Wall en 1979. Las características de esta escala son las siguientes:

- Es una escala que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, reflejando la experiencia de los trabajadores de un empleo remunerado.
- Recoge la respuesta afectiva al contenido del propio trabajo.

Tabla 2: ESCALA DE SATISFACCIÓN (Traduc. de "Overall Job Satisfaction" de Warr, Cook y Wall)

	Muy insatisfecho	Insatisf.	Moderad. insatisf.	Ni satisf. ni insatisf.	Moderad. satisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa							
10. Tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se sitúa en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Aplicación

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser autocumplimentada y de ser aplicada colectivamente.

Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada alternativa de respuesta y su vocabulario sencillo hacen de ella una escala de aplicación no restringida a nadie en concreto (siempre que tenga un nivel elemental de comprensión lectora y vocabulario) y para la que no es preciso administradores de la prueba especialmente cualificados.

La posibilidad de garantizar el anonimato a los respondentes de la escala se constituye en un importante elemento determinante de la validez de las respuestas. Por ello, es recomendable garantizar el anonimato, especialmente en contextos laborales en que su

ausencia puede preverse como importante generadora de perturbaciones en las respuestas.

Las instrucciones que el encuestador debe dar a quienes cumplimentan la escala han de inscribirse en un tono de neutralidad que no favorezca los sesgos en las respuestas. A modo de orientación, se propone la siguiente formulación:

"Atendiendo a cómo usted se siente respecto a distintos aspectos en el ámbito de su trabajo, se presentan varias opciones (Muy satisfecho ...) entre las que usted se posicionará, marcando con una X aquella casilla que mejor represente su parecer".

Cumplimentación

Quienes cumplimentan la escala han de indicar, para cada uno de los quince ítems, su grado de satisfacción o insatisfacción, posesionándose en una escala de siete puntos: Muy insatisfecho, Insatisfecho, Moderadamente insatisfecho, Ni satisfecho ni insatisfecho, Moderadamente satisfecho, Satisfecho, Muy satisfecho.

Corrección

Esta escala permite la obtención de tres puntuaciones, correspondientes a:

- Satisfacción general.
- Satisfacción extrínseca.
- Satisfacción intrínseca.

Es esta una escala aditiva, en la cual la puntuación total se obtiene de la suma de los posicionamientos de encuestado en cada uno de los quince ítems, asignando un valor de 1 a Muy insatisfecho y correlativamente hasta asignar un valor de 7 a Muy Satisfecho. La puntuación total de la escala oscila entre 15 y 105, de manera que una mayor puntuación refleja una mayor satisfacción general.

Siempre que sea posible es recomendable el uso separado de las subescalas de satisfacción intrínseca y extrínseca. Su corrección es idéntica a la de la escala general si bien, debido a su menor longitud, sus valores oscilan entre 7 y 49 (satisfacción intrínseca) y 8 y 56 (satisfacción extrínseca).

Valoración

Estas puntuaciones no suelen incorporar una gran precisión en cuanto que su base radica en juicios subjetivos y apreciaciones personales sobre un conjunto más o menos amplio de diferentes aspectos del entorno laboral y condicionado por las propias características de las personas.

Por tanto esta escala no permite establecer análisis objetivos sobre la bondad o no de las condiciones de trabajo. Sin embargo la escala es un buen instrumento para la determinación de las vivencias personales que los trabajadores tienen de esas condiciones.

Como ya se ha indicado la valoración puede hacerse a tres niveles: satisfacción general, satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca.

Es interesante la obtención de estos tres índices para cada área de una organización, por colectivos relativamente homogéneos, de forma que puedan detectarse de forma rápida posibles aspectos problemáticos.

Datos técnicos

A continuación se indican algunos datos de las escalas obtenidos por los autores.

Satisfacción General

Media	70,53
Desviación típica	15,42
Coeficiente alpha	entre 0,85 y 0,88
Test-retest a 6 meses	0,63

Satisfacción Intrínseca

Media	32,74
Desviación típica	7,69
Coeficiente alpha	entre 0,79 y 0,85

Satisfacción Extrínseca

Media 38,22

Desviación típica 7,81

Coeficiente alpha entre 0,74 y 0,78

Relación entre la Escala General de Satisfacción y otras variables

En distintos estudios llevados a cabo por el CNCT-INSHT se han encontrado correlaciones significativas entre la escala de satisfacción y diferentes aspectos psicosociales del trabajo medidos según el método de evaluación de factores psicosociales del CNCT. Este método estudia siete factores psicosociales del entorno laboral, asignando una mayor puntuación cuanto peor o más nociva es su situación.

Las correlaciones halladas entre la escala de satisfacción y los factores psicosociales se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: Correlaciones entre la escala de satisfacción y factores psicosociales del trabajo

	SATISFACCIÓN GENERAL	SATISFACCIÓN INTRÍNSECA	SATISFACCIÓN EXTRÍNSECA
SUPERVISIÓN-PARTICIPACIÓN	– 0,64***	– 0,61***	– 0,51***
DEFINICIÓN DE ROL	– 0,51***	– 0,44***	– 0,46***
RELACIONES PERSONALES	– 0,44***	– 0,35***	– 0,42***
CONTENIDO DEL TRABAJO	– 0,38***	– 0,43***	– 0,19***
INTERÉS POR EL TRABAJADOR	– 0,27***	– 0,25***	– 0,23***
AUTONOMÍA TEMPORAL	– 0,21***	– 0,21***	– 0,19***
CARGA MENTAL	– 0,17***	– 0,10*	– 0,20***

* ($p < 0,05$); *** ($p < 0,001$)

En estudios realizados se han encontrado las distribuciones (ver Tabla 4) de quienes se encuentran en posiciones extremas en cuanto a satisfacción laboral en una población laboral determinada (percentiles 80 y 20) y su posición en cada uno de los factores. De los datos de la Tabla 4 puede observarse la relación entre ambas variables.

Tabla 4: Relación entre el nivel de satisfacción general y posicionamiento en cada factor psicosocial

SATISFACCIÓN PERCENTIL > 80			
	SITUACIÓN SATISFACTORIA	SITUACIÓN INTERMEDIA	SITUACIÓN NOCIVA
CARGA MENTAL	19,5 %	49,5 %	31,0 %
AUTONOMÍA TEMPORAL	74,7%	15,0%	10,3 %
CONTENIDO DEL TRABAJO	62,1 %	36,8 %	1,1 %
SUPERVISIÓN-PARTICIPACIÓN	78,2 %	21,8 %	0,0 %
DEFINICIÓN DE ROL	86,2 %	13,8 %	0,0 %
INTERÉS POR EL TRABAJADOR	55,2 %	40,1 %	4,6 %
RELACIONES PERSONALES	98,9 %	1,1 %	0,0 %
SATISFACCIÓN PERCENTIL < 20			
	SITUACIÓN SATISFACTORIA	SITUACIÓN INTERMEDIA	SITUACIÓN NOCIVA
CARGA MENTAL	15,4 %	34,1 %	50,5 %
AUTONOMÍA TEMPORAL	57,1 %	17,1 %	25,3 %
CONTENIDO DEL TRABAJO	22,0 %	58,2 %	19,8 %
SUPERVISIÓN-PARTICIPACIÓN	11,0 %	40,6 %	48,4 %
DEFINICIÓN DE ROL	36,3 %	51,6 %	12,1%
INTERÉS POR EL TRABAJADOR	31,1 %	48,9 %	20,0 %
RELACIONES PERSONALES	78,0 %	18,7 %	3,3 %

Rediseño del trabajo desde la teoría bifactorial

La combinación de los conceptos de satisfacción intrínseca y satisfacción extrínseca con los de factores motivadores y factores higiénicos sugieren unos determinados mecanismos de actuación dirigidos a la mejora de la satisfacción laboral:

- Mejorar aquellos factores relacionados con el contexto del trabajo (el salario, la seguridad del trabajo, la supervisión ...) con el fin de evitar la insatisfacción.
- Enriquecer y reestructurar las tareas con el fin de dotar de mayor interés y significación al trabajo.
- Proporcionar al trabajador mayor autonomía, responsabilidad y control por su propio trabajo.
- Asignar tareas nuevas, más especializadas que supongan una unidad natural y completa de trabajo.
- Ofrecer al trabajador información directa sobre los resultados de su trabajo.

Bibliografía

(1) COOK, WALL y WARR

The Experience of Work

Academic Press, 1981, London

(2) MUNDUATE JACA, M.L.

La motivación en el trabajo

Servicio de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1984, Madrid

(3) RIBEAUX, P. y POPPLETON, S.E.

Psychology and Work

McMillan Press LTD, 1978, London

(4) WARR, COOK y WALL.

Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being

Journal of Occupational Psychology, 1979, 52, 129-148

NTP 439: El apoyo social

Le support social
Social support

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

Redactores:

Jesús Pérez Bilbao
Licenciado en Psicología

Félix Martín Daza
Licenciado en Psicología

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Introducción

El marco en el que ha de encuadrarse el estudio y el concepto de apoyo social es el de la persona en cuanto ser social. Así, las relaciones interpersonales que establecen las personas en los distintos ambientes en los que opera (familiar, laboral...) se configuran en elementos importantes en cuanto que cumplen una serie de funciones que, en última instancia, van a determinar la existencia de problemas o, por el contrario, de satisfacción.

A su vez, la persona, a través del trabajo, puede encontrar un desarrollo a su dimensión social. En este sentido, el mundo laboral ofrece la posibilidad de integrar a las personas en grupos, de ofrecerles estatus e identificación social con otras personas y grupos, puede contribuir a la satisfacción de necesidades sociales, etc.

El apoyo social es un concepto relativamente nuevo en cuanto relacionado con el estrés y la salud en general y con el estrés y la salud laboral en particular. El interés por este tema proviene de que el apoyo social reduce el estrés, mejora la salud y amortigua o modera el impacto del estrés laboral.

Definiciones y concepto de apoyo social

Es este un concepto que todo el mundo comprende de manera genérica e intuitiva. Ahora bien, cuando se trata de pasar de esta idea general a la concreción y especificación de concepto, es cuando surgen los problemas y divergencias. La revisión de la literatura acerca del tema y la comparación de las definiciones que de este constituyen se han propuesto hace evidente los diferentes tipos de apoyo social que pueden existir y los diversos componentes que lo constituyen. A partir de aquí es inevitable cuestionarse sobre cuáles son los tipos o formas de apoyo social especialmente relevantes y con efectos importantes sobre el estrés laboral, la salud o la relación entre ambos.

La importancia de la definición viene dada porque ésta acaba determinando la operacionalización concreta del concepto de apoyo social y su medida. A continuación se presentan varias definiciones que los investigadores han dado del apoyo social:

- "El apoyo social es definido por la presencia o ausencia relativa de recursos de apoyo psicológico provenientes de otras personas significativas".
- "La información que permite a las personas creer que: a) se preocupan de ellos y les quieren, b) son estimados y valorados y c) pertenecen a una red de comunicación y de obligaciones mutuas".
- "Transacciones interpersonales que implican la expresión de afecto positivo, la afirmación o respaldo de los valores y creencias de la persona y/o la provisión de ayuda o asistencia".
- "La disponibilidad de ayuda proveniente de otras personas".
- "El grado en que las necesidades sociales básicas se satisfacen a través de la interacción con los otros".

A continuación se señalan las cuatro perspectivas principales, teóricas y empíricas, que sobre el apoyo social se ha desarrollado. Estas perspectivas o aproximaciones han de considerarse no como excluyentes sino como complementarias: cada perspectiva representa diversos niveles de análisis y se presenta como una precondition del siguiente nivel.

Nivel I

El nivel más básico en la conceptualización del apoyo social es aquel que lo aborda como Integración social". Este nivel de análisis se centra en el número y fuerza de las asociaciones de una persona con los otros significativos. No se hace relación a la calidad de las relaciones sino a las características estructurales de la red social de una persona (número de contactos, clase de los mismos; matrimonio, amistad ...). Este nivel no es capaz de explicar la relación entre salud y apoyo social.

Nivel II

La perspectiva del apoyo social como "relaciones de calidad" añade una importante cuestión al nivel anterior. Desde este punto de vista se atiende a la calidad de las relaciones aunque éstas no sean muy numerosas. Son varias las vías por las que pueden influir unas relaciones de calidad sobre la salud y bienestar psicológico: contribuyen a satisfacer las necesidades de afiliación, cubren las necesidades de afecto, proporcionan un sentimiento de identidad y pertenencia, son fuente de evaluación positiva, proporcionan sentimientos de control de la situación, etc.

Nivel III

Un tercer nivel es el apoyo social como "ayuda percibida". En este caso se hace referencia a la percepción de que en situaciones problemáticas hay en quien confiar y a quien pedir apoyo. La percepción de que existe ayuda disponible por parte de otros, puede hacer que la magnitud estresora de un evento aversivo se perciba reducida.

Nivel IV

El último nivel consistiría, no ya en tener asociaciones con otros o que sean de calidad o que se perciba la posibilidad de ayuda, sino en la "actualización de tales conductas de apoyo". Es decir, se hace referencia en las conductas reales, al despliegue efectivo y concreto de tal apoyo.

Tipos de apoyo social

Si bien ninguna de las concepciones antes mencionadas incluyen los cuatro tipos de apoyo social que a continuación se explican, estos tipos se derivan de tales concepciones. Todos estos tipos han de ser considerados como formas potenciales de apoyo y su capacidad para tener influencia en la salud ha de ser considerada de manera empírica. La importancia de un tipo u otro dependerá en cada caso de la relevancia de la fuente de apoyo para la persona y del problema concreto que requiera tal apoyo.

Apoyo emocional

Un tipo de apoyo es el denominado "apoyo emocional". Este comprende la empatía, el cuidado, el amor, la confianza y parece ser uno de los tipos de apoyo más importantes. Este tipo de apoyo está recogido, de una u otra manera, en las concepciones de apoyo antes mencionadas. En general, cuando las personas consideran de otra persona que ofrece apoyo, se tiende a conceptualizar en torno al apoyo emocional.

El resto de tipos de apoyo social suelen ser menos utilizados en la explicación y estudio de este concepto pero en ciertas situaciones suelen tener una gran importancia.

Apoyo instrumental

Se ofrece "apoyo instrumental" cuando se emiten conductas instrumentales que directamente ayudan a quien lo necesita; se ayuda a otro a hacer o acabar el trabajo, se cuida de alguien.... Es evidente que todo acto puramente instrumental tiene también consecuencias psicológicas (así, la ayuda en el trabajo puede ser una ayuda o una fuente de información y valoración, y no siempre positiva; necesitas ayuda y no eres autosuficiente, no tienes capacidad ...).

Las siguientes formas de apoyo (apoyo informativo y evaluativo) son los tipos que mayor dificultad presentan para su definición y, por tanto, para su distinción de las otras formas de apoyo.

Apoyo informativo

El "apoyo informativo" se refiere a la información que se ofrece a otras personas para que estas puedan usarla para hacer frente a las situaciones problemáticas. Se diferencia del apoyo instrumental en que la información no es en sí misma la solución sino que permite a quien la recibe ayudarse a sí mismo.

Apoyo evaluativo

El "apoyo evaluativo", al igual que el apoyo informativo, sólo implica la transmisión de información, y no el afecto que se transmite en el apoyo emocional. Sin embargo, la información que se transmite en el apoyo evaluativo es relevante para la autoevaluación, para la comparación social. Es decir, otras personas son fuentes de información que los individuos utilizan para evaluarse a sí mismos. Esta

información puede ser implícita o explícitamente evaluativa.

Fuentes del apoyo social

Las fuentes de apoyo social pueden ser muchas. Los autores, en un intento de sistematización, han propuesto diferentes clasificaciones y relaciones de fuentes. House (1981) propone una relación de nueve fuentes de apoyo social: esposo/a o compañero/a, otros familiares, amigos, vecinos, jefes o supervisores, compañeros de trabajo, personas de servicio o cuidadores, grupos de autoayuda y profesionales de la salud o servicios sociales.

Atendiendo a las fuentes de apoyo que provienen del ámbito laboral caben destacar el apoyo que puede ofrecer el supervisor y el de los compañeros de trabajo. El apoyo del superior es especialmente importante en aquellas situaciones en las que las oportunidades para la interacción entre compañeros es limitada. Esta situación se produce en muchos trabajos industriales y de oficina o en los que el trabajador tiene mucha movilidad o trabaja con mucha autonomía (comerciales, trabajos de servicio). En estos casos, suele ser de los supervisores de los que principalmente se espera el apoyo. Lógicamente, cuando el supervisor se constituye en la única fuente de apoyo, de él se demanda que ofrezca los cuatro tipos de apoyo.

En el caso de los compañeros de trabajo existen factores, relacionados principalmente con la estructura de la organización, que influyen en el apoyo que éste proporciona. Por ejemplo, los trabajos a destajo y con remuneración individual tienden a tener un nivel de apoyo social entre compañeros mucho menor que trabajos que suponen interacción y cooperación.

Pero las fuentes de apoyo social no lo son en abstracto: no son los jefes o los compañeros, sino que es el jefe o compañero X en una estructura organizativa que presenta unas características Y. Es decir, existen factores de tipo personal y organizacional que van a modular y determinar la forma y tipo de apoyo social concreto que se presta en la realidad.

Por ello, es preciso hacer referencia a las características personales que facilitan o dificultan las habilidades de dar o recibir apoyo, de la propia competencia relacional y de los determinantes organizativos y sociales.

Características personales y competencia relacional

Al hablar de las características personales de los sujetos que intervienen en la relación de apoyo social, es imprescindible diferenciar entre quien ofrece el apoyo (emisor) y quien lo recibe (receptor).

En este sentido se considera que los factores principales que determinan la frecuencia y calidad del apoyo social son la tendencia a prestar atención a las personas (orientación hacia las personas) y de estilo participativo, la estabilidad emocional, la extraversión, la capacidad de escucha empática y activa y la asertividad. En definitiva, un "buen" jefe, en cuanto a proveedor de apoyo social, lo ha de ser de los cuatro tipos de apoyo mencionados. La cuestión que queda un tanto inconclusa es cómo se llega a ser un buen proveedor de apoyo social. ¿Es una cuestión de rasgos de personalidad? ¿de experiencias sociales y psicológicas previas?, ¿se puede aprender?

La concepción tradicional del apoyo social lo ha considerado como una característica propia del ambiente. Sin embargo, no es posible olvidar que el apoyo es básicamente un proceso transaccional, por lo que la disponibilidad de este apoyo dependerá, además de factores organizacionales y situacionales, de características de personalidad de las partes. Se habla de competencia relacional en cuanto que estas características de personalidad del individuo inciden sobre la situación a través de los comportamientos que manifiesta.

Puede definirse la competencia relacional como el conjunto de características de personalidad y comportamentales que facilitan la adquisición, desarrollo y mantenimiento de relaciones mutuamente satisfactorias. Cuatro son las formas en como esta variable puede influir sobre el apoyo social:

1. En la génesis y elaboración de las relaciones (extraversión, sociabilidad, asertividad).
2. En el desarrollo y mantenimiento de las relaciones (estabilidad emocional, cooperación, empatía y sensibilidad).
3. En la conceptualización de las relaciones (autoestima, afectividad positiva o negativa).
4. En el empleo de las relaciones para propósitos de apoyo social y la habilidad para movilizar los sistemas de apoyo.

Es inevitable que de todo esto surja una pregunta; ¿es posible desarrollar competencias relacionales; se puede aprender o, por el contrario, atiende a causas difícilmente mutables? La respuesta hay que buscarla en la experiencia, en el entrenamiento y aprendizaje de estas habilidades, y esta experiencia es positiva e indica que, con entrenamientos y supervisión adecuada es posible aprender y desarrollar habilidades sociales y mejorar en el papel de oferente de apoyo social.

Desde el punto de vista del receptor cabe decir que no todas las personas tienen la misma capacidad de encajar y aceptar el apoyo que se les ofrece. Entre las características que facilitan una mejor disposición para la recepción del apoyo cabe destacar el grado de interés o predilección por buscar apoyo, la propia competencia relacional la asertividad y sociabilidad, la ausencia o bajos niveles de ansiedad social, el sentirse cómodo en situaciones de intimidad, la capacidad de empatía, las habilidades para resolver problemas sociales, la capacidad para percibir correctamente las señales sociales, un estilo de afrontamiento que permita desarrollar recursos sociales.

Una de las cuestiones del estudio del apoyo social es que habitualmente se viene haciendo desde un punto de vista meramente descriptivo, es decir, estudiando si existen relaciones de apoyo, de qué fuentes se reciben, etc., asumiendo que las conductas de apoyo son valoradas positivamente por los receptores. Sin embargo, se hace necesario añadir a esta perspectiva descriptiva un

enfoque valorativo, que considere la valoración que el receptor hace del apoyo social de que es objeto. Esto es así porque, a veces, estas conductas de apoyo no son apreciadas ni valoradas por los receptores y, en algunos casos, incluso pueden tener efectos contraproducentes. Por tanto, es interesante poder determinar, no sólo si existen conductas de apoyo, sino también si las conductas pretendidamente de apoyo son evaluadas por el receptor como eficaces, ineficaces o contraproducentes.

Contexto organizacional y social

El entorno organizacional y social en el que se generan y mantienen relaciones juega un papel fundamental en la génesis, cantidad, calidad y tipo de apoyo social. Los factores que configuran este entorno, y que finalmente determinan el apoyo social, son muchos y variados y van desde factores puramente físicos y estructurales a aspectos de cultura y valores organizativos.

Entre los aspectos que han de ser considerados, caben citar los siguientes:

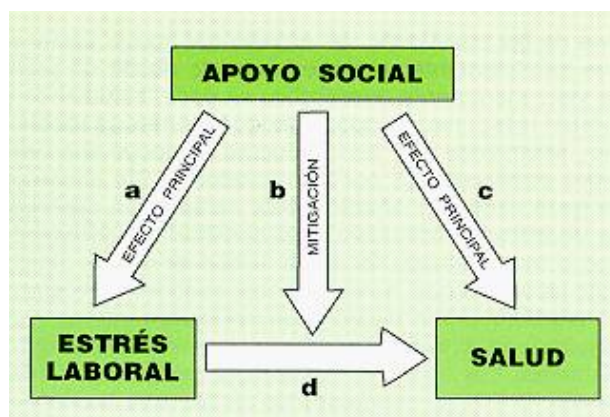
- Valores predominantes, según sean de competitividad o solidaridad, de individualismo o sociabilidad.
- Estructura organizacional; participativa o centralizada y formalizada.
- Número de empleados o supervisores; la presencia de muchas personas puede provocar anonimato social ya que se despersonaliza la percepción de la situación inhibiendo las conductas de apoyo social.
- Tipo de objetivos.
- Estilos de mando.
- Disposición física.

Funcionamiento y efectos del apoyo social

Fundamentalmente se postulan tres formas diversas de cómo el apoyo social puede afectar al estrés laboral y a la salud. El punto de partida es que el estrés laboral tiene sus efectos en la salud mental y física. El apoyo social puede modificar o influir de tres formas en este efecto del estrés sobre la salud (ver cuadro 1):

- El apoyo social puede influir positivamente, y de forma directa, sobre la salud y el bienestar en la medida que contribuye a satisfacer necesidades humanas como las de seguridad, contacto social, pertenencia, estima, afecto... En este sentido, los efectos positivos de apoyo social sobre la salud pueden compensar los negativos del estrés (flecha "c" en el cuadro 1).
- El apoyo puede reducir directamente los niveles de estrés laboral de distintas maneras y, por ello, mejorar indirectamente la salud. Por ejemplo, los jefes o compañeros, con su apoyo, pueden minimizar tensiones interpersonales... (flecha "a" en el cuadro 1).
- Estos dos efectos del apoyo social son efectos principales e importantes, pero también evidentes para la mayoría de la gente. El interés que ha suscitado el apoyo social se deriva de un tercer tipo de efecto, que sería el potencial del apoyo social para mitigar o amortiguar el impacto del estrés laboral sobre la salud. En esta tercera forma, el apoyo social no tiene un efecto directo ni sobre el estrés ni sobre la salud (flecha "b" en el cuadro 1), sino que modifica, altera la relación entre ellos (flecha "d" en el cuadro 1). En este sentido, el apoyo social se manifiesta como un elemento importante para ayudar a las personas a vivir de manera más saludable incluso en presencia de situaciones estresantes, cuestión que a veces es inevitable.

Cuadro 1: Efectos del apoyo social sobre el estrés laboral y la salud



La necesidad de distinguir entre efectos principales y amortiguadores surge cuando se considera cómo el estrés y el apoyo social se pueden combinar para afectar la salud.

Respecto a los efectos del apoyo social, House (1981) indica que los cuatro tipos de apoyo mencionados (emocional, instrumental, informativo y evaluativo) reducen los estresores percibidos (responsabilidad respecto a personas, ambigüedad de rol, infrautilización de

capacidades, habilidades), incrementan la satisfacción laboral y disminuyen la depresión y la ansiedad.

A su vez, el apoyo social de los compañeros correlaciona positivamente con la satisfacción laboral general, la satisfacción laboral intrínseca y la satisfacción con la supervisión. Se han encontrado correlaciones negativas con la ansiedad relacionada con el trabajo, la depresión y los síntomas somáticos.

Operacionalización y medida del apoyo social

La medición y estudio en un entorno laboral u organizacional complejo ha de tener como cuestión previa la consideración precisa del concepto de apoyo social que se quiere investigar. En las líneas anteriores se ha indicado cómo el apoyo social, existiendo sobre él un concepto genérico común, puede entenderse y abordarse desde perspectivas diferentes, que no excluyentes, de este fenómeno.

Las investigaciones suelen tener limitaciones que obligan a optar por aquellos aspectos que en cada momento resulten más interesantes. En esta línea se proponen a continuación algunas cuestiones a examinar, y sobre las que tomar decisiones, en el estudio de apoyo social sobre situaciones concretas:

1. Elección del tipo de medidas a utilizar: objetivas (contrastación empírica mediante observación u otros medios) o subjetivas (percepción del apoyo social).
2. Orientación de las medidas: centradas en el emisor del apoyo, en el receptor o en ambos.
3. Tipo de medidas de apoyo; apoyo general (poco informativas) o centradas en problemas específicos (requieren un esfuerzo considerable en la obtención de información).
4. Medidas estructurales (redes de apoyo, tamaño, densidad, estabilidad, reciprocidad, accesibilidad) o funcionales (función, calidad y grado de satisfacción del apoyo social).
5. Fuentes de apoyo; generales o específicas.
6. Contenido del apoyo; emocional, instrumental, informativo, evaluativo.
7. Enfoque; descriptivo frente a evaluativo.
8. Disponibilidad del apoyo; ¿está disponible o hay que movilizarlo?.

Existen muchos cuestionarios sobre apoyo social. Lo importante es saber cómo es medido éste por cada cuestionario. En concreto, el cuestionario que se adjunta (de House y Wells, 1978), se caracteriza por distinguir entre apoyo emocional e instrumental para cuatro diferentes fuentes de apoyo social. Se trata de un cuestionario de aplicación individual que permite la identificación, a partir de las respuestas, de las principales fuentes de apoyo social para cada persona (laboral y extralaboral), así como del tipo de apoyo (instrumental y emocional) que se obtiene (ver cuadro 2). En este sentido, el apoyo emocional que proviene del entorno laboral es medido por los ítems 1a, 1b, 2a, 2b y 5. El apoyo emocional de origen extralaboral, por los ítems 1c, 1d, 2c y 2d. Y el apoyo instrumental de origen laboral lo miden los ítems 3a, 3b y 4. La puntuación para cada bloque se obtiene por la suma de los valores de la escala. Así, cada bloque tendrá una puntuación máxima (reflejando el máximo apoyo social percibido) de 15, 12 y 9 puntos respectivamente.

Cuadro 2: Apoyo social (House and Wells, 1978)

1. ¿Hasta qué punto puede confiar en las siguientes personas cuando tiene problemas en el trabajo?

	En absoluto	Poco	Algo	Mucho	
a. Su jefe inmediato	0	1	2	3	Soltero
b. Compañeros de trabajo	0	1	2	3	
c. Su esposa o marido	0	1	2	3	
d. Sus amigos o familiares	0	1	2	3	

2. ¿En qué grado están dispuestas las siguientes personas a escuchar sus problemas en el trabajo?

	En absoluto	Poco	Algo	Mucho	
a. Su jefe inmediato	0	1	2	3	Soltero
b. Compañeros de trabajo	0	1	2	3	
c. Su esposa o marido	0	1	2	3	
d. Sus amigos o familiares	0	1	2	3	

3. ¿En qué grado le resultan útiles las siguientes personas para hacer su trabajo?

	En absoluto	Poco	Algo	Mucho	
a. Su jefe inmediato	0	1	2	3	
b. Compañeros de trabajo	0	1	2	3	

Indique hasta qué punto son correctas las siguientes frases sobre su jefe inmediato.

	Nada	Algo	Bastante	Mucho
4. Mi jefe es competente en su trabajo	0	1	2	3
5. Mi jefe está muy preocupado por el bienestar de quienes están bajo sus órdenes	0	1	2	3

Recomendaciones para la acción

Las relaciones entre el apoyo social y el estrés laboral y la salud informan de los efectos positivos de un clima laboral favorecedor del apoyo social, que permita a todos los trabajadores el acceso a tal apoyo de aquellos con quienes trabajan normalmente.

En primer lugar se ha de procurar la accesibilidad. Sólo hay posibilidad de ser fuente de apoyo o de recibirlo si hay accesibilidad física y psicológica. En este sentido, hay que asegurar unas condiciones de trabajo que faciliten, más que impidan, las posibilidades de contactos libres y frecuentes entre trabajadores. Hay muchos factores que impiden la accesibilidad pero entre ellos cabe destacar el aislamiento físico, el aislamiento social (ausencia de alguien con quien comunicarse sobre el trabajo incluso en ausencia de aislamiento físico), las estructuras y las tecnologías de trabajo, etc.

La accesibilidad es necesaria pero no suficiente. Además es preciso que las personas se comporten entre sí de modo que efectivamente se genere apoyo social. Y en ésto, la formación y el entrenamiento han de jugar un papel esencial. No basta con indicar a las personas que ofrezcan más apoyo social sino que es preciso instruirlos y entrenarlos para ofrecer los cuatro tipos de apoyo. Es el apoyo emocional el que parece más importante para el estrés y la salud, más general en sus efectos pero también el más difícil de transmitir como habilidad. Por ello debe ser el foco central de los esfuerzos de entrenamiento. Pero éstos no sólo deben orientarse a la toma de conciencia y al aprendizaje, sino también al uso continuo de tales habilidades sociales. Por ello, su uso debe ser recompensado y reforzado en todos los niveles de la organización.

Finalmente, se recomienda una focalización estratégica. Los primeros esfuerzos para favorecer el apoyo social deben dirigirse a aquellos trabajadores y contextos laborales caracterizados por altos niveles de estrés laboral.

Bibliografía

- (1) CAZALS, M.P. Y ALMUDEVER, B.
Social support, coping strategies and psychological well-being among young people awaiting employment
European Work and Organizational Psychology, 1993, 3 (3), 205-216
- (2) FISHER, S.
Stress, control, worry prescriptions and the implications for health at work: a psychobiological model
In S. L. Sauter, J. J. Hurrell & C. L. Cooper (Eds.), Job control and worker health. Chichester, Wiley, 1989
- (3) HOUSE, J. S.
Work stress and social support
Addison-Wesley Publishing Company. USA, 1981
- (4) JOHNSON, J.V. Y JOHANSSON, G.
The psychosocial work environment: work organization, democratization and health
Baywood Publishing Company, Inc. New York, USA, 1991
- (5) MARINO, J.K.E. Y WHITE, S.E.
Departmental structure, locus of control and job stress: the effect of a moderator.

(6) MILLER, S.M. Y BIRNBAUM, A.

When to whistle while you work: towards a cognitive social learning approach to coping and health

In S. L. Sauter, J. J. Hurrell & C. L. Cooper (Eds.), Job control and worker health. Chichester; Wiley, 1989

(7) PEIRÓ, J.M. Y SALVADOR, A.

Control del estrés laboral

Ed. Eudema. Madrid, 1993

(8) VALDES, M. Y FLORES, T.

Psicobiología del estrés

Ed. Martínez Roca. Barcelona, 1990

(9) SAINFORT, P.C.

Stress, job control and other job elements: a study of off ice workers

International Journal of Industrial Ergonomics, 1991, nº 7.- pgs. 11-23

Raó social: Transerveto, S. L

Objecte social: Oferir solucions logístiques integrals abastant serveis de transport terrestre internacional, nacional, marítim, aeri, emmagatzematge i distribució.



Adreça de l'entitat: Polig. Ind. "El Segre"

C/Josep Segura i Farré, parcel·la 721-722, E-25191

Localitat: Lleida

Pàgina web: <http://www.serveto.com>

Correu electrònic: serveto@serveto.com

Telèfon: 973 202 443

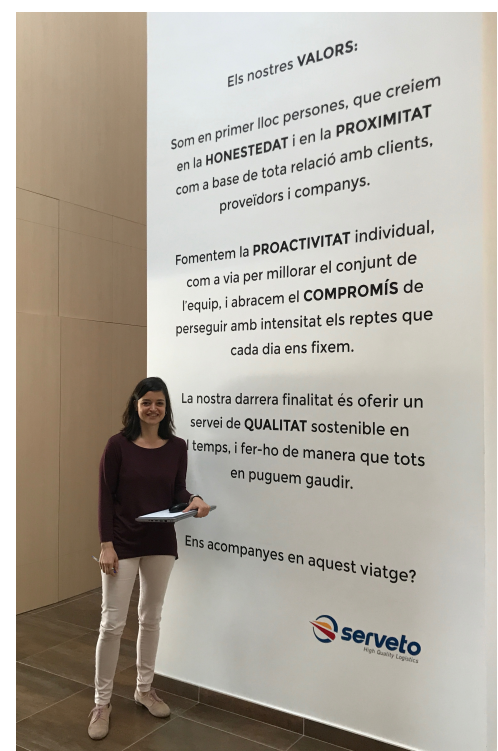
Nombre de treballadors: 277 persones

Facturació 2017: 44,25M€

Visió: ser reconeguts en el sector logístic europeu com un referent en qualitat, compromís, honestedat.

Missió: crear relacions de confiança amb els clients oferint serveis logístics de alta qualitat, adaptats a les necessitats específiques de cada un d'ells.

Valors de l'empresa: Qualitat, proximitat, honestedat, proactivitat i compromís



ENTREVISTA GENERAL



Empresa: Transerveto, S. L

Entrevistada: Anna Serentill

Càrrec: Recuros Humans

1. Quina estructura organitzativa es basa la vostra empresa? Com la qualificaríeu: és una estructura centralitzada o descentralitzada.

Actualment tenim un organigrama piramidal, és a dir, centralitzat amb directors de cada departament. Cal destacar que a la pràctica seguim una metodologia de treball sense despatxos amb opening space, on els propietaris es poden posar a treballar al teu costat.

Tot i estar organitzats amb un organigrama centralitzat, perquè tothom ha de dependre d'alguna persona, la idea és que vagin agafant força la gent de sota i sobretot la línia intermitja, anomenats coordinadors, els quals agafaran cada vegada més responsabilitat i més maduresa en el seu lloc de treball per aconseguir en un futur una organització més plana, i no tant jerarquitzada.

Donem una gran importància a la comunicació interna de l'empresa, disposem del planell de les idees on els treballadors poden apuntar les seves propostes. En aquest sentit, és una empresa bastant oberta.

2. Quina importància té el factor humà en la vostra empresa?

El factor humà en la nostra empresa és molt important, de fet un dels objectius estratègics d'aquest any 2018 és aconseguir una plantilla més compromesa i més implicada, és a dir, que portin la samarreta Serveto, per aquest motiu hem aplicat moltes mesures per aconseguir-ho.

3. Quin rol té el departament de Recursos humans en l'estructura de l'empresa? És el responsable de l'organització de l'empresa i del seu clima laboral?

Direcció general és responsable de l'organització de l'empresa, tot i que nosaltres, a recursos humans també participem juntament amb els coordinadors de l'empresa atès que pregunten molt la opinió que tenim dels treballadors per dissenyar els llocs de treball.

El departament de recursos humans és qui té el pes del clima laboral, és qui a de proposar mesures i qui les dur a terme; tot i que posteriorment, els directius han de donar els vistiplau i aprovar temes de pressupostos.

4. Treballem el concepte d'aconseguir un bon clima laboral? De quina manera busquem aquest objectiu?

Treballem el concepte de tenir un bon clima laboral. Quan vam fer el canvi a les oficines noves, ara al juny farà un any, vam fer una enquesta de clima per saber que anava malament i que no els hi agradava als treballadors per poder-ho millorar. També apliquem mesures proactivament, com el gimnàs o el restaurant, les quals han sorgit per la direcció general.

5. Quins avantatges considereu que té aplicar mesures per millorar el clima laboral?

Tot són avantatges en tenir un bon clima laboral a les empreses. Al final quan tens una plantilla motivada, quan està compromesa, i com et deia abans, quan els treballadors porta la samarreta Serveto és molt diferent d'una empresa on els seus treballadors estan cremats o no estan contents.

6. Realitzeu estudis per mesurar el clima laboral de l'empresa? De quin format? En quina periodicitat? Posteriorment, realitzeu una avaluació?

Com et deia, vam fer una enquesta amb el canvis d'oficines, ha set llavors quan hem fet un canvi de la metodologia de treball exponencial; ara volem realitzar una altra de cara a l'estiu, el que passa és que aquest any em fet moltes avaluacions i volem donar una mica de marge. Són enquestes-qüestionaris anònims.

No tenim una periodicitat alhora de realitzar les enquestes amb tants canvis, ho hauríem d'establir. Com encara no em realitzat una segona enquesta, no em pogut fer una valoració de retorn, però es la finalitat.

7. Qui us va aconsellar d'aplicar aquesta nova pràctica? Teniu en compte les consideracions de les NTP?

Per una banda, moltes idees han sorgit de la propietat i dels consells que donem des de el departament de recursos humans, han vist que era bo una canvi de perspectives, com la idea de tenir un gimnàs i un restaurant.

Per altra banda, vam contractar una consultoria alemanya per dur a terme el canvi d'oficines, els quals ens van proposar treballar el clima laboral i la motivació dels treballadors.

8. Que ha comportat per l'empresa? Considereu que són costos per l'empresa o inversions de futur? Els líders s'han hagut d'adaptar en aquesta nova manera d'organització i abandonar una empresa més jeràrquica?

L'empresa ja tenia un clima laboral bo, però ara és encara millor, l'empresa té una visió de cuidar i motivar als treballadors, és diferent pels treballadors venir a treballar a les noves instal·lacions. No crec que sigui un cost per l'empresa, és una inversió a mig i llarg termini.

Els líders no s'han hagut d'adaptar en la nova manera d'organització, perquè tot i ser una empresa jerarquitzada és molt plana, el líders no són els típics "jefes", no solament et manen feina, hi ha un contacte de tu a tu. Cal destacar, que un dels nostres valors és la proximitat.

9. Considereu que el factor humà és un actiu per l'empresa? Té un valor econòmic aquest actiu?

Totalment, el factor humà és un actiu molt potent per l'empresa, tot i que ens falta avaluar monetàriament, els costos i els beneficis, i el retorn el fet que la gent estigui contenta, atès que per exemple tenir un bon clima laboral redueix la rotació i l'absentisme els quals són costos.

Preguntes específiques

Sempre han aplicat aquest model d'organització el qual donar importància a la satisfacció laboral dels treballadors? Quin va ser el motiu d'aquest canvis i aquestes inversions? Ho valoreu positivament?

Abans l'empresa era completament diferent, Transport Serveto es va fundar al 1955, és una empresa familiar, de tota la vida, que tots ens ho fem tot i dediquen hores, hi havia un bon clima perquè la gent és molt bona gent, no perquè hi havia un valor i unes polítiques establertes.

Això ara ha canviat, s'ha produït un punt d'inflexió amb el canvi d'oficines i amb la flexibilitat horària que tenim ara, així doncs, les polítiques han canviat, han anat a buscar una nova metodologia de treball, a buscar el actiu humà.

Quins són els objectius de les noves oficines de l'empresa amb espais oberts i sense taules assignades? Perquè considereu que els treballadors estaran millor?

Això va sorgir després de realitzar l'enquesta del clima laboral, un dels problemes que es van detectar és la poca comunicació entre departaments, s'enfadaven entre ells perquè no veien el treball que havien realitzar. Per aquest motiu, es va decidir no posar despatxos ni parets, ningú té un lloc assignat, tothom es pot asseure on vulgui segons la seva necessitat.

Així doncs, per millorar la comunicació es va implantar la metodologia "opening space" i que no hi hagués barreres.

Considereu que els treballadors s'impliquen més en l'empresa si tenen un entorn dissenyat per ells? Quins avantatges busqueu en establir un entorn confortable amb un gimnàs i un restaurant dintre les oficines? És pot dubtar si és un avantatge o desavantatge, el fet que els treballadors no es moguin de l'empresa en tot el dia?

Podríem dubtar de si és una avantatge o desavantatge, en aquesta vida podem dubtar de tot, podrien dir que així dinarien amb mitja hora i treballem la resta, però en aquest cas no és així. Alhora de dinar, em habilitat una sala de chill out i una amb una play station per poder desconnectar.

Per la meva opinió, tenir la possibilitat de quedar-se solament donà facilitats, per exemple hi ha gent que al migdia té una hora morta llavors aprofita per anar al gimnàs i així ja no li caldrà anar. Sempre pot haver el crític que diu que llavors estem tot el dia aquí, però per la meva opinió no es així, perquè el que busquem és una conciliació entre la vida personal i la professional.

Raó social: SUPSA Supermercats Pujol, S.L

Objecte social: comerç minorista d'alimentació

Adreça de l'entitat: Polig. Ind. "El Segre"

C/ Victoriano Muñoz, parcel·la 307 A

Localitat: Lleida, 25191

Pàgina web: <http://www.plusfresc.cat>

Correu electrònic: plusfresc@plusfresc.es

Telèfon: 973 20 51 00

Nombre de treballadors: 1.168 persones

Facturació 2017: 149.000.000 €

Visió: Convertir-se en un supermercat de referència a Catalunya en qualitat de servei i producte.

Missió: Entusiasmar als nostres clients mitjançant productes de qualitat i un servei personalitzat i professional, ofert en establiments adaptats perquè els clients es sentin com a casa.

Valors de l'empresa:

- Respecte per les persones
- Honestat
- Humilitat
- Entusiasme
- Compromís
- Vocació de servei

plusfresc:
de Lleida

el SÚPER
QUE
T'estima



ENTREVISTA GENERAL



Empresa: SUPSA Supermercat Pujol, S. L

Entrevistat: Ismael Bertran

Càrrec: Director de RRHH

1. Quina estructura organitzativa es basa la vostra empresa? Com la qualificaríeu: és una estructura centralitzada o descentralitzada

Nosaltres tenim 1200 treballadors amb 74 botigues, per tant hi ha una dispersió geogràfica (100 treb.) i una central (200 treb.). El fet que hi hagi botigues tan disperses geogràficament, perquè en tenim a Lleida, al Pirineu, a Tarragona, a Barcelona, etc... fa que cada botiga sigui “una petita empresa”, que té el seu director/a i subdirector/a i es gestionen més o menys autònoma, però evidentment hi ha una central que dona suport amb tot: màrqueting comunicació, financer, recursos humans. Totes les polítiques de recursos humans surten d’aquí, de la central, i a cada botiga ho aplica el responsable. Així doncs, és una empresa jeràrquica, hi ha un comitè de direcció amb els seus comandaments intermitjos, però els responsables de cada botiga, com estan a fora i dispersos, nosaltres no podem estar al dia a dia, per això tenen molta autonomia.

2. Quina importància té el factor humà en la vostra empresa?

Total. Nosaltres som una empresa gran a Lleida, però mitjana/petita dintre del sector, nosaltres competim amb empreses més grans, que tot i que a Catalunya no tenen més empreses que nosaltres, però arreu d’Espanya en tenen moltes.

Això implica que nosaltres no podem competir en costos, ni en publicitat, ni amb imatge, ni marca pròpia; perquè no tenim el poder de negoci que tenen ells, ni el poder de compra, ni els seus recursos (que són molt més grans).

Llavors nosaltres solament podem competir en dos coses, una és el producte fresc, per això ens diem plusfresc, de tot tipus de producte (carn, peix, fruita i verdura), amb la característica que siguin de proximitat i de màxima qualitat. L'altra avantatge és la qualitat de l'atenció al client, la qualitat al servei. Nosaltres no ens podem diferenciar amb l'atenció al client si els nostres treballadors no estan molt satisfets, no pots pretendre que un treballador que es senti de "5" a l'empresa tracti a un client de "10".

Per això l'empresa té molt clar que la nostra gent és el factor diferencial. L'atenció al client exigeix que el personal estigui molt ben format i molt motivat amb la feina que fa. Per això en l'empresa, el departament més estratègic de tots és recursos humans, i aquest disposa de més llibertat que altres llocs, també per convicció i valor de l'empresa, els quals ja venen dels fundadors. Així doncs podríem dir que sense la gent no subsistim.

3. Quin rol té el departament de Recursos humans en l'estructura de l'empresa? És el responsable de l'organització de l'empresa i del seu clima laboral?

Sí, és el responsable totalment. Nosaltres fem moltes polítiques, molts plans, perquè la gent estigui molt motivada i molt ben formada, és a dir, planifiquem accions del tipus de comunicació, propostes de retribució, de benefici social, de formació contínua, de promoció interna... Has de mantenir la gent amb aquesta il·lusió de continuar aquí, per tenir aquest sentiment de pertinença i d'orgull, per sentir-se "plusero" (com ho diuen a l'empresa), per poder donar aquest servei al client que nosaltres volem.

Qui s'encarrega de tot això és recursos humans. Nosaltres tot això ho expandim des de la central, jo com a cap del departament no estic al cas de l'última caixa que ha entrat a una botiga de Barcelona, però el responsable de cada botiga saben molt bé la seva feina i son molt responsables de clima laboral.

4. Treballeu el concepte d'aconseguir un bon clima laboral? De quina manera busqueu aquest objectiu?

Nosaltres sempre exigim a tots els cap de botiga o caps de secció de central, els quals són els més important que tenim perquè són els que transmeten tot el que nosaltres decidim, 4 coses fonamentals:

- Que la botiga estigui amb bon estat, que estigui endreçat i net, és a dir, que tingui una bona imatge.
- Que gestionin els números correctament. Hi ha uns tipus de indicadors a la botiga que són molt important, no solament si es ven molt o no, sinó si es tira o es caduca molts productes.
- Gestió del client, exigim que l'atenció al client sigui excel·lent.
- Gestió del seu personal.

Les dos últimes són les més importants. Nosaltres sempre diem que si falles amb algunes de les dos primeres no passa res, t'ajudarem més i et formarem més; però si tractes malament al client intern o a l'extern, aquí no tens futur.

Els responsables tenen un sou fix i un variable. El variable va en funció no solament amb el resultat de la botiga, sinó també amb el resultat de l'atenció al client i del clima laboral que nosaltres mesurem. Així doncs tot això s'ho fan molt seu.

5. Quins avantatges considereu que té aplicar mesures per millorar el clima laboral?

Per cada treballadora d'una botiga passen de mitjana 13000 clients anuals, comptem que hi ha 1000 persones a les botigues, la qual cosa vol dir que si hi ha 10 persones (1%) que estan malament a la botiga, aquestes han tractat amb 130.000 clients, els quals no estaven motivades per atendre al client, és un risc.

Mirem ho al revés, que comporta solament tenir 1% de gent que no està satisfets podria ser un desastre, que potser la tenim no podem dir que no. Els avantatges són evidents: millor servei, més compromís, més sentiment de pertinença, menys absentisme, més fidelitat, menys rotació (la antiguitat és de 12 anys, la qual cosa en el sector del comerç és molt bona). Hi han empreses que ho fan al revés, fan contractes de 6 mesos per després tornar-los a

contractar per tema costos, nosaltres no ho podem fer això, perquè als clients els hi agrada trobar a la mateixa gent al supermercat i tinguin un tracte personal.

6. Realitzeu estudis per mesurar el clima laboral de l'empresa? De quin format? En quina periodicitat? Posteriorment, realitzeu una avaluació?

Cada gener realitzem una enquesta anònima del clima laboral de 40 preguntes, s'envia una urna a les botigues i a cada departament perquè dipositin allà el seu resultat. Han de contestar de 1 al 10, i estan distribuïdes de la següent manera:

10 preguntes de l'empresa en general

10 preguntes sobre el seu cap

10 preguntes sobre la relació amb els seus companys

10 preguntes sobre la relació amb la resta de botigues o departaments

Els hi exigim una nota mínima de 8 als responsables (tota la gent que tenen a treballadors al seu càrrec), tots els que estiguin per sota els hi fem un pla individual de millora, els quals tenen 6 mesos per tornar a repetir l'avaluació i que els hi surti bé. Al mes de març els anem cridant un a un per parlar amb ells per ensenyar-los els resultats i comentar-los. D'aquestes enquestes es treuen moltes conclusions.

Si hi ha un problema a una botiga, no fem venir al cap sinó que jo vaig a la botiga, parlo amb tots els treballadors i es fa un estudi de clima laboral per fer un diagnòstic del que passa i prems mesures.

7. Qui us va aconsellar d'aplicar aquesta nova pràctica? Teniu en compte les consideracions de les NTP?

No em fet cap canvi ens els últims anys, sempre ha set així, ve de la filosofia del fill del fundador, el qual ara és president d'honor, Rafael pujol que té 85 anys, va ser un visionari perquè va tenir aquesta idea, i si anem a competir amb les altres empreses tractant com ningú als nostres clients i als nostres treballadors. També perquè ell té aquest tarannà, és una persona amb una honestedat i molt integra.

No solament és per subsistir al mercat, que ja ens va bé, sinó són valors de la companyia.

8. Que ha comportat per l'empresa? Considereu que són costos per l'empresa o inversions de futur? Els líders s'han agut d'adaptar en aquesta nova manera d'organització i abandonar una empresa més jeràrquica?

És una inversió total, solament amb la poca rotació que tenim ens estalviem despeses per buscar amb alguna persona, despeses per formar-la al començament i despeses fins que rendeix al 100%. També hi ha menys absentisme, els treballadors venen més a gust i són més sacrificats, i sobretot el servei és millor, i els clients tornen per aquest servei.

Tots els comandaments sempre han treballat així, la necessitat de tractar bé la gent, és cert que ens els últims anys (10 anys) els em acompanyat més i els em format molt amb gestió de persones (com motivar-les, com comunicar-se..), perquè em pujat el grau d'exigència avaluant el clima laboral amb més detall.

9. Considereu que el factor humà és un actiu per l'empresa? Té un valor econòmic aquest actiu?

És l'actiu per l'empresa, això tu poden dir moltes empreses, tot i que no és així a la practica. A la nostra empresa sí que és així per lo que té explicat anteriorment, aquí si acomiadem amb alguna persona és perquè no tracta bé a la gent, pots ser més ràpid o més lent, pots equivocar-te més o menys, et podem formar i t'ajudem amb el que faci falta, però si no contribueixes perquè la gent estigui bé sobres, has d'anar amb una empresa que no sigui tan important. És un tema que invertim molt perquè és molt important i val la pena.

Preguntes específiques

Quines polítiques per millorar el clima laboral apliqueu en l'empresa a més de les reunions setmanals? Quin objectius tenen?

Una de les polítiques més destacables és compartir molt els resultats, els treballadors els hi agrada saber si la seva empresa va bé o no, a la peixatera li agrada saber si la seva peixateria puja o baixa i si arriba als objectius establerts; és a dir, una de les nostres polítiques és compartir informació amb al gent perquè es facin partícips dels resultats i pugui veure que pot contribuir per millorar-ho.

Altres polítiques són:

- Totes les baixes es cobreixen amb promoció interna (el 99%), tots els llocs vacants els obrim perquè la gent és pugi presentar i pugin créixer. No solament els formem, sinó que els hi ensenyaem un ofici, venen durant dos mesos a les nostres instal·lacions per formar-se.
- Per carnestoltes, castanyada, nadal... els treballadors de les botigues es disfressen, els millors disfresses els hi donem premis, ho pengem al facebook perquè els clients pugin votar, és a dir, involucrem molt a fer activitats fora de lloc per motiu de celebració i fer pinya.
- Campanya de valors, els vam treballar a cada centre amb un debat intern. Després vam fer un concurs per saber qui era el treballador que representava cada valor a l'empresa, els guanyadors van tenir premi i vam fer pòsters que els vam repetir per totes les botigues.
- En les campanyes promocionals, per exemple 3x2, les botigues amb millors resultats reben un premi.
- Els treballadors i treballadores que realitzen la mateixa feina fan reunions per posar idees en comú, i també és realitzen sortides per conèixer millor als proveïdors i sortir del seu entorn, com per exemple a les peixateres.
- Intentem conciliar el horari, a les botigues ens costa més però els hi donem els horaris amb dos setmanes d'antelació perquè es planifiquin. Aquí a central fem un horari intensiu de 7h a 15h de dilluns a divendres tot l'any.
- Fem festes familiars un diumenge a l'any, dinem, portem coses per la canalla, en definitiva fem pinya.
- El teambuilding ho fem amb els caps de botiga, és una sortida lúdica per fer equip.

Quins avantatges té tenir projectes de responsabilitat social corporativa? Teniu algun projecte dissenyat pel futur?

Som una empresa socialment responsable, no perquè ho diguem, sinó perquè tenim un departament per aquest àmbit. En els últims 10 anys em guanyat en 8 ocasions el premi a l'empresa de Lleida socialment més responsable. Col·laborem amb totes les entitats, exemple amb l'associació Down Lleida, tenim un projecte, cada any entren dos persones a treballar amb nosaltres.

Tots aquets projectes no ho fem amb la finalitat de millorar el clima laboral a l'empresa, sinó per valors, però cal destacar la gran repercussió que té en els treballadors, els clients i la societat. Tenim una imatge de responsabilitat social que ens em guanyat amb els anys, tot i que no ens agrada dir-ho molt, en aquets temes som humils, però és el que dic, no ho fem per això, ho fem per convicció. Cal dir que això als treballadors els hi agrada.

Hi ha una agrupació dels caps de departament de recursos humans de les empreses de Lleida que ens troben trimestralment per compartir idees i per fer formació conjunta. Som un total de 30 empreses de sectors diferents, la única norma que hi ha és que no poden entrar proveïdors perquè no volem que sigui un lloc per fer negoci, amb excepció del proveïdor que organitza les trobades.

Poques empreses aquí a Lleida que li donen importància als recursos humans, tot i que ara hi ha molt moviment, comencen a veure que necessiten perquè li posi ordre als seus treballadors. Els treballadors d'avui no són els mateixos que els de fa uns anys, necessiten un repte, una feina atractiva, sinó canvien de feina.

Raó social: GFT IT Consulting, S.L



Objecte social: Oferir un suport, desenvolupament i manteniment de plataformes informàtiques per entitats monetàries

Any de fundació: març de 1987

Seu central: Stuttgart, Alemanya

Adreça de l'entitat a la nostra ciutat: Parc Científic i Tecnològic de Lleida Turó de Gardeny, Edifici H1

Localitat: Lleida, 25003

Pàgina web: www.gft.com/es

Correu electrònic: info@gft.com

Telèfon: 966 015 031

Nombre de treballadors: 4.740 persones aproximadament

Facturació 2017 (ingressos): 410 milions d'euros

Visió: Mantenir-se al sector financer amb les noves tecnologies, com blockchain o la intel·ligència artificial.

Missió: Impulsar la transformació digital en el sector dels serveis financers basat en els coneixements del mercat.

Valors de l'empresa: Tenen cinc valors que formen part dels seu dia a dia, tan internament com quan treballen amb els seus clients, que són: caring, committed, courageous, collaborative and creative.



Present a 11 països, un dels quals Espanya, on disposa de 7 seus repartides pel territori

ENTREVISTA GENERAL



Empresa: GFT IT Consulting, S.L

Entrevistada: Marta López

Càrrec: Talen Acquisition & HR Operations

- 1. Quina estructura organitzativa es basa la vostra empresa? Com la qualificaríeu: és una estructura centralitzada o descentralitzada**

Descentralitzada

- 2. Quina importància té el factor humà en la vostra empresa?**

El factor humà en el nostre ADN. Sense ell GFT no tindria raó de ser. El principal actiu de GFT es el capital Humà

- 3. Quin rol té el departament de Recursos humans en l'estructura de l'empresa? És el responsable de l'organització de l'empresa i del seu clima laboral?**

La organització de la empresa es marca des de la direcció de la companyia. Des del departament de RRHH amb el recolzament de la direcció de la companyia treballem dia darrera dia per millorar el nostre clima laboral.

- 4. Treballem el concepte d'aconseguir un bon clima laboral? De quina manera busqueu aquest objectiu?**

Constantment pensem en la millora continua del nostre clima laboral. Intentem aconseguir estar al dia de noves millors maneres de treballar, tenim presents les necessitats i requeriments dels nostres col·laboradors (empleats) i de quins factors els faria estar més còmode en la empresa.

A través de tots els inputs intentem aplicar-ho a l'empresa per aconseguir dia darrera dia un millor clima laboral.

Per exemple, a través d'enquestes periòdiques i globals a tots els treballadors de GFT. Aquestes enquestes les gestionen empreses externes i a través dels resultats obtinguts apliquem les millores laborals conforme els requeriments dels nostres col·laboradors i la normativa interna de GFT.

Internament s'ha creat també un departament específic que hem anomenat EMPLOYER BRANDING, encarregat de potenciar activitats internes i externes per potenciar la marca GFT entre els empleats.

5. Quins avantatges considereu que té aplicar mesures per millorar el clima laboral?

Millora en la productivitat dels treballadors i el seu ben estar dins l'empresa.

6. Realitzeu estudis per mesurar el clima laboral de l'empresa? De quin format? En quina periodicitat? Posteriorment, realitzeu una avaluació?

A través d'enquestes periòdiques que comentàvem en el punt 4 a nivell GFT GLOBAL.

Sobre els resultats de les enquestes s'implementen accions i es formen equips interns de treball per tal d'implantar les accions/millores proposades.

7. Qui us va aconsellar d'aplicar aquesta nova pràctica? Teniu en compte les consideracions de les NTP?

La decisió de millorar el nostre clima laboral ve de la nostra direcció i sempre l'ha tingut present. Creu en la necessitat de cuidar el nostre factor humà per a què no senti la necessitat de canviar d'empresa. Doncs el gran i principal actiu de GFT és el capital Humà.

Les NTP fan referències a tècniques de prevenció i les consideracions són a nivell de PRL, si les tenim en compte, però cal destacar que les NTP és només una de les cares del clima laboral enquadrades com dèiem dintre la PRL.

8. Que ha comportat per l'empresa? Considereu que són costos per l'empresa o inversions de futur? Els líders s'han agut d'adaptar en aquesta nova manera d'organització i abandonar una empresa més jeràrquica?

Com dèiem GFT creu en el benestar del clima laboral com quelcom ineludible. Tenir un bon clima laboral comporta una millora en l'actitud i productivitat dels treballadors. No es considera un cost és considera una bona inversió per evitar l'attrition (la sortida de personal).

GFT es caracteritza per ser una empresa força "opend-minded" des de el primer dia. No es segueix una estructura jeràrquica.

9. Considereu el factor humà és un actiu per l'empresa? Té un valor econòmic aquest actiu?

Com em dit abans el principal actiu de GFT és el capital Humà.

Preguntes específiques

Perquè considereu que treballar a la vostra empresa és més que una feina? Que oferiu als treballadors que no ofereixen les altres empreses?

Dins aquest apartat cal parlar del concepte de Employee Engagement = RETENCIÓ DE TALENT. Implica les accions que es fan dins l'empresa per a què el TALENT es quedi i no tingui necessitat de canviar d'organització.

Exemple Accions Retenció del Talent, entre d'altres:

- i. UN MOLT BON PLA D'ACOLLIDA INICIAL / BON LANDING "Aterratge" :
LA PRIMERA IMPRESSIÓ és essencial, és la que internament fa que tu mateix et

diguis, m'he equivocat o no d'empresa. És com una relació de parella, quan comences estàs totalment “als núvols”, si no és així malament ☺. I això és el que cal aconseguir, que quan algú comença a treballar per tu estigui totalment convençut que és la millor decisió que ha fet.

ii. MANTENIMENT/CONTINUÏTAT . Un cop fet el contacte inicial, cal mantenir aquesta relació VIVA i fer que aquesta satisfacció perduri amb l'objectiu que ambdues parts vulguin continuar el mateix camí.

iii. MENTORIG (Sèniors) / TUTORING (Juniors)

1. Mentoring: Dins GFT cada persona té un mentor, independent del seu projecte, que guia al nou col·laborador durant tota la seva vida dins GFT per tal d'ajudar-lo aconseguir les seves expectatives professionals i resoldre els possibles problemes que li sorgeixin. Adreçat a personal amb més seniority.
2. Tutoring: Dins GFT tenim PROGRAMES DE JUNIORS, adreçats a persones amb poca experiència laboral o que s'incorporen al món laboral; on seleccionem un grup de persones que formem amb una formació específica i tenen un procés especial d'adaptació d'uns 3 mesos formant-se. Un cop formats, gradualment entren a projecte per a què es puguin adaptar perfectament.

iv. ALTRES TEMES PUNTUALS:

- Enquestes de satisfacció (per detectar on es pot millorar i aplicar-ho)
- Creació de programes per millorar el benestar dins la companyia
- Beneficis Socials (tiquets restaurant, tiquets transport, tiquets guarderia, assegurances de salut, plans de pensions...)
- Activitats, per exemple, esportives entre els empleats (millora

convivència, comunicació, relació amb els companys)

- Pla de carrera i formació individualitzat per cada empleat.
- Ajuda a la formació.
- Entre d'altres.

Quin objectiu té les diverses activitats d'oci i festes d'estiu i Nadal que organitzeu amb els treballadors? I les reunions i esdeveniments corporatius per celebrar l'èxit de l'empresa?

- a. L'objectiu principal es el Networking, és a dir, que la gent faci grup, millori la relació i la relació entre nosaltres sigui més humana i pròxima.
- b. Aquest tipus d'esvaniments fan incrementar també la marca GFT entre els nostres treballadors i que se sentin part real de l'empresa, que sentin els colors de GFT i que podem resumir en 5C.
- c. El tracte cara a cara amb el nostres companys incrementa i potencia, entre d'altres, un millor treball en equip.
- d. La base de GFT. 5 C's:
 - i. Caring: We care about people, cultures and opinions.
 - ii. Committed: We are committed to our company and our clients.
 - iii. Courageous: We have the courage to challenge and break new ground.
 - iv. Collaborative: We collaborate and succeed as one team
 - v. Creative: We turn ideas into creative solutions.

Considereu que els treballadors s'impliquen més en l'empresa si tenen un entorn dissenyat pensant amb els treballadors?

Clarament sí.

Sempre heu aplicat aquest model d'organització el qual dona importància a la satisfacció laboral del treballadors? Teniu algun projecte de futur?

Si sempre, i estem sempre també en millora contínua en aquest aspecte. Estem totalment oberts a nous projectes per millorar el nostre clima laboral, doncs el principal actiu de GFT es la PERSONA.